



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH PODNIKOVÉHO FINANČNÍHO PLÁNU

A DRAFT OF A CORPORATE FINANCIAL PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jana Křenková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Michal Karas, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Bc. Jana Křenková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Vedoucí práce: **Ing. Michal Karas, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh podnikového finančního plánu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce a metody zpracování
Teoretická východiska finančního plánování podniku
Strategická analýza
Finanční analýza
Návrh finančního plánu
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka sestaví návrh finančního plánu pro vybraný podnik pro období následujících tří let. Za tímto účelem provede studentka strategickou analýzu a finanční analýzu podniku za posledních 5 let a to včetně porovnání s konkurencí.

Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku. 3. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

KISLINGEROVÁ, Eva. a kol. Manažerské finance. 3. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

MAŘÍK, Miloš a kol. Metody oceňování podniku - proces ocenění, základní metody a postupy. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 494 s. ISBN: 978-80-86929-67-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 1.3.2018

L. S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá problematikou finančního plánování podniku. V první části práce jsou popsána teoretická východiska, jejichž znalost je pro sestavení finančního plánu nezbytná. Následně je práce zaměřena na představení vybrané společnosti. Poté budou provedeny potřebné analýzy, strategická a finanční, pro zhodnocení její současné situace, které slouží jako podklad pro samotný finanční plán. Ten bude záhy vypracován pro tři následující hospodářské roky v optimistickém . Závěrečná část práce obsahuje zhodnocení a kontrolu tohoto finančního plánu.

ANNOTATION

This master's thesis deals with topic of financial planning of the company. The first part of the thesis describes the theoretical background, whose knowledge is necessary for drawing up the financial plan. Subsequently, the thesis is focused on introducing the selected company. Then the necessary analyzes, strategic and financial, will be carried out to evaluate the current situation of the company, which serves as a basis for the financial plan itself. That will soon be drawn up for the next three marketing years. The final part of the thesis includes evaluation and feedback of this financial plan.

KLÍČOVÁ SLOVA

Finanční analýza, finanční plán, finanční plánování, generátory hodnoty, plánovaná rozvaha, plánované cash flow, plánovaný výkaz zisku a ztráty, strategická analýza, vyhodnocení plánu

KEYWORDS

Financial analysis, financial plan, financial planning, planned balance sheet, planned income statement, planned cash flow, strategic analysis, value drivers, plan evaluation

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KŘENKOVÁ, J. *Návrh podnikového finančního plánu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 136 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Michal Karas, Ph.D..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 17. května 2018

.....

Podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych chtěla poděkovat svému vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Michalovi Karasovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a jeho trpělivost. Rovněž bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti DVOŘÁK – svahové sekačky s.r.o. za ochotu a poskytnutí důležitých informací, jež byly nezbytné ke zpracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ	14
1.1 Finanční plánování	14
1.1.1 Principy a zásady finančního plánování	15
1.2 Finanční plán	17
1.2.1 Druhy finančního plánu	17
1.2.2 Tvorba finančního plánu	19
1.2.3 Metody prognózování	20
1.3 Strategická analýza.....	21
1.3.1 Analýza makroprostředí.....	22
1.3.2 Analýza mikroprostředí	23
1.3.3 SWOT analýza.....	25
1.4 Finanční analýza.....	27
1.4.1 Zdroje informací pro finanční analýzu	27
1.5 Metody finanční analýzy.....	31
1.5.1 Analýza absolutních ukazatelů	32
1.5.2 Analýza poměrových ukazatelů	33
1.5.3 Analýza rozdílových ukazatelů.....	38
1.5.4 Zhodnocení celkové finanční situace.....	39
1.6 Analýza a prognóza generátorů hodnoty.....	41
1.6.1 Tržby	41
1.6.2 Provozní zisková marže	42
1.6.3 Pracovní kapitál	43
1.6.4 Investice do dlouhodobého majetku	44

1.7	Sestavení finančního plánu	45
1.7.1	Plánovaný výkaz zisku a ztráty	46
1.7.2	Plánované cash flow	46
1.7.3	Plánovaná rozvaha	46
2	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	48
2.1	Základní informace o podniku	48
2.2	Historie společnosti v datech	49
2.3	Výrobní zaměření	50
2.4	Ocenění	52
3	STRATEGICKÁ ANALÝZA	54
3.1	SLEPTE analýza	54
3.2	Porterův model 5-ti sil	68
4	FINANČNÍ ANALÝZA	74
4.1	Analýza absolutních ukazatelů	74
4.2	Analýza poměrových ukazatelů	84
4.3	Analýza rozdílových ukazatelů	91
4.4	Analýza souhrnných ukazatelů	92
4.5	Shrnutí na základě SWOT analýzy	94
5	NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU	96
5.1	Stanovení cílů pro budoucí období	96
5.2	Prognóza tržeb a tržního podílu	97
5.3	Analýza a prognóza generátorů hodnoty	100
5.4	Optimistická varianta finančního plánu	105
5.4.1	Výkaz zisku a ztráty – optimistická verze	105
5.4.2	Rozvaha – optimistická verze	108
5.4.3	Výkaz cash flow – optimistická verze	112

5.5	Pesimistická varianta finančního plánu.....	114
5.5.1	Výkaz zisku a ztráty – pesimistická verze	114
5.5.2	Rozvaha – pesimistická verze	115
5.5.3	Výkaz cash flow – pesimistická verze	117
5.6	Zhodnocení variant finančního plánu.....	118
5.6.1	Finanční analýza variant plánu	118
5.6.2	Porovnání se stanovenými cíli	121
ZÁVĚR		124
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		126
SEZNAM TABULEK		131
SEZNAM GRAFŮ		133
SEZNAM OBRÁZKŮ		133
SEZNAM PŘÍLOH.....		133
PŘÍLOHY		134

ÚVOD

Pro správný chod každé společnosti je nezbytné, aby byla nejen rentabilní, ale také udržovala dostatečnou výši likvidních finančních prostředků. Dalším cílem je zajištění celkového růstu podniku. Avšak v závislosti na konkurenci a často se měnících tržních aspektech se nejedná o triviální záležitost. K zajištění těchto cílů a požadavků napomáhá finanční plánování a jeho případná aktualizace vzhledem k okolnostem. Tento druh plánování se zakládá jak na výsledcích dosažených v minulosti, tak i možných budoucích situacích, jež na příslušném trhu mohou vyvstat. Tyto skutečnosti nelze do plánů zahrnout s určitou přesností, proto je vhodné vytvářet plány ve vícero podobách.

Finanční plánování patří k jedné z nejdůležitějších oblastí managementu podniku. Uspadňuje vedení společnosti rozhodování v určitých záležitostech a umožňuje flexibilně reagovat na nastalé okolnosti. Proto je základem pro sestavení finančního plánu nejen znalost současného a minulé situace podniku, ale také vnějšího okolí, ve kterém daný podnik působí. Z tohoto důvodu byla do práce zahrnuta strategická a finanční analýza, které tyto skutečnosti popisují a zkoumají, a na jejich základě sestavuje finanční plán.

Pro diplomovou práci byla vybrána společnost DVOŘÁK – svahové sekačky s.r.o., která je jediným českým výrobcem rádiem řízených svahových sekaček. Výroba podniku je zasazena kraje Vysočina, poblíž Havlíčkova Brodu. Tyto patentem chráněné produkty jsou distribuovány do více než 40 zemí světa.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Cílem této diplomové práce je sestavení návrhu dlouhodobého finančního plánu pro vybranou společnost pro období následujících tří let, tedy roky 2018 - 2020.

Za tímto účelem bude provedena strategická a finanční analýza podniku za posledních minimálně 5 let. V druhé zmíněné analýze je též zahrnuto porovnání s konkurencí a průměrovými hodnotami odvětví.

První část bude zaměřena na popsání teoretických východisek finančního plánování. Prostřednictvím odborné literatury zde bude popsáno a vysvětleno samotné finanční plánování, jeho principy a zásady, strategická a finanční analýza a další potřebné informace pro sestavení finančního plánu.

Následující část se bude zabývat přestavením společnosti DVOŘÁK – svahové sekačky s.r.o., základními informacemi o tomto podniku, její historii a výrobním zaměřením. Dále zde bude provedena strategická analýza zkoumající okolí podniku prostřednictvím SLEPTE analýzy a Porterova modelu pěti sil. Na základě finanční analýzy bude popsán rozbor absolutních, poměrových, rozdílových a souhrnných ukazatelů. Závěrem této části bude shrnutí předcházejících analýz formou analýzy SWOT.

Poslední část se bude věnovat samotnému návrhu finančního plánu společnosti. Tento návrh bude sestaven ve dvou provedeních – optimistickém a pesimistickém. Plán bude navazovat na dosavadní situaci podniku a jeho vývoj a bude popisovat vývoj očekávaný v budoucích letech. Pro vyčíslení jednotlivých položek a celkové sestavení finančního plánu bude využito zejména metod procentuálního podílu z tržeb, metod doby obratu a koeficientu investiční náročnosti do dlouhodobého majetku. Obě takto sestavené varianty finančního plánu budou následně zhodnoceny prostřednictvím finanční analýzy.

Tato diplomová práce byla zpracována pomocí následujících vědeckých metod:

- Analýza – v praktické části při zpracování strategické a finanční analýzy, dále pak při rozboru generátorů hodnoty,
- Syntéza – použita v rámci hodnocení výsledků výše zmíněných analýz k vyvození určitých závěrů a také při sestavení finančního plánu, kdy již získané data a informace slučuje v jeden celek,

- Komparace – metoda využitá při porovnávání hodnot zkoumané společnosti s hodnotami konkurence a průměrem odvětví a následně při porovnání jednotlivých variant finančního plánu mezi sebou,
- Analogie – aplikována při sestavování variantních plánovaných výkazů,
- Metoda časových řad – druh statistické metody, na jejímž základě jsou sestaveny predikce tržeb daného odvětví.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Tato část se zaměřuje na seznámení čtenáře s důležitými pojmy z oblasti finančního plánování a s postupem pro vytvoření finančního plánu. Nejprve se práce zabývá vysvětlením základních pojmů, jako finanční plánování, jeho principů a zásad, finančním plánem a jeho druhy. Následně jsou objasněny tvorby analýz, strategické a finanční, jež jsou pro finanční plán velmi důležité. Dále jsou zanalyzovány a predikovány generátory hodnoty podniku a na závěr je popsáno sestavení samotného finančního plánu.

1.1 Finanční plánování

Výchozím bodem předcházejícím všechny ostatní manažerské činnosti je plánování. Tato činnosti v sobě zahrnuje formulaci cílů a způsobů, jak těchto cílů dosáhnout. (Veber, 2009)

„Finanční plánování je formalizované rozhodování o způsobu financování, o investování kapitálu do výnosového majetku a o peněžním hospodaření. Integruje systém podnikového plánování podle kritérií výnosnosti a rizika. Plní úlohu včasného varování tím, že předvídá možné a pravděpodobné finanční situace dříve než nastanou.“ (Valach, 1999, s. 243)

Finanční plánování patří mezi nejdůležitější oblasti managementu podniku. Je klíčovým prvkem, který spojuje strategické řízení s finančním. Je to jedna z velice důležitých oblastí managementu, jelikož jeho kvalita a úroveň často značně ovlivňují fungování podniku jako takového. Finanční plánování je kontinuální, nikdy nekončící proces (Mulač, Mulačová, 2013).

Dle Růčkové (2011) lze finanční plánování chápat jako soubor činností, které vyúsťují v predikci budoucích výsledků jak finančních, tak i investičních rozhodnutí firmy neboli finanční plán. Finanční plán je pak pro řízení vývoje podniku nepostradatelným nástrojem. Díky němu je také možné komparace dosažené reality s danými cíli. V jiné definici uvádí finanční plánování jako specificky zaměřenou kvalifikovanou činnost, která má zabezpečovat finanční stabilitu podniku a žádoucí výnosovou situaci v daném časovém horizontu.

1.1.1 Principy a zásady finančního plánování

Mají-li finanční plány a celkově finanční plánování plnit svou funkci při finančním řízení, je nezbytné, aby se při jejich tvorbě dodržovala určitá pravidla. Dle Landy (2007) je vhodné při finančním plánování respektovat tyto základní principy a specifické zásady:

- *Princip preference peněžních toků* – zde je kladen důraz na to, aby celkové peněžní příjmy převyšovaly celkové peněžní výdaje, a to jak v krátkodobém, tak i v dlouhodobém časovém horizontu. Tento princip zdůrazňuje rozlišovat přírůstky peněžních toků, tedy příjmy a výdaje, od přírůstků zisku, čili účetně vykazovanými výnosy a náklady. Toto pravidlo je velmi důležité, jelikož jednalo-li se o ziskový podnik, neznamená to, že jde automaticky i o finančně zdravý podnik. Toto je velmi důležitý faktor při investičním rozhodování.
- *Princip respektování faktoru času* – pokud je nominální hodnota porovnávaných příjmů totožná, v rámci finančního řízení se dává přednost dřívějším příjmům před pozdějšími. Jeho praktické využití je zejména u hodnocení efektivnosti investic.
- *Princip respektování a minimalizace rizika* – preferuje se stejné kvantum peněžních výnosů získané s nižším rizikem před stejnými výnosy s rizikem vyšším. Ovšem neznamená to, že nejméně riziková alternativa je i ta nejvýhodnější. Je nezbytné rizika vždy identifikovat a zohledňovat je ve finálním rozhodování.
- *Princip optimalizace kapitálové struktury* – podnikový kapitál by měl mít optimální složení, tím by se zabezpečila finanční stabilita podniku a snížily by se náklady na kapitál (a zvýšila ziskovost). Finanční management by měl tomuto principu věnovat patřičnou pozornost, protože struktura kapitálu se promítá i do strategických cílů podniku.
- *Zásada dlouhodobosti finančního plánování* – zde je kladen důraz na podřazenost krátkodobých (taktických a operačních) finančních cílů vůči cílům dlouhodobým (strategickým) i na podporu při realizaci těchto dlouhodobých cílů.

- *Zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů* – krátkodobé i dlouhodobé cíle by měly být zastoupeny vždy jedním hlavním (vrcholovým) cílem, který má být v plánovaném období splněn. Ostatní záměry by měly být stanoveny a hodnoceny zejména z hlediska dosažení právě tohoto nejdůležitějšího cíle. Ovšem všechny cíle musí být mezi sebou i vůči tomu hlavnímu kompatibilní.
- *Zásada reálné dosažitelnosti podnikových financí* – podstatou je při finančním plánování vycházet ze základních informací získaných v analytické části finančního plánování (analýza vnitřního a vnějšího prostředí, SWOT analýza).
- *Zásada programové ziskové orientace podniku* – přestože mezi dlouhodobými záměry bývá na první pozici maximalizace tržní hodnoty podniku, neměla by se opomíjet zisková orientace firmy. Zisk totiž výrazně ovlivňuje tržní hodnotu podniku a je často používán jako ukazatel pro externí hodnocení ekonomické výkonnosti podniku.
- *Zásada periodické aktualizace podnikových finančních cílů* – je nezbytné, aby ve vztahu ke stále se měnícímu okolí byly finanční plány neustále aktualizovány. U strategických finančních plánů je doporučována roční aktualizace, u ročních plánů především čtvrtletní.
- *Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů* – podstatou je, aby forma, struktura a metody sestavování finančních plánů byly v harmonii se strukturou, formou a metodami vnitropodnikového ekonomického reportingu. Tím se zajistí srovnatelnost výkazů a možnost kontroly dosažených plánů.
- *Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánových výpočtů* – má vést management k využívání jednoduchých a přehledných procedur a plánovacích výpočtů pro snadnou orientaci i osobám, které nemají tak vysoké finanční či ekonomické vzdělání.
- *Zásada relevantní autonomie finančního plánu* – možnost měnit finanční plány vzhledem k zainteresovaným skupinám, ovšem do takové míry, aby podnik neodváděly od dosažení strategických cílů.

1.2 Finanční plán

Finanční plán je integrující složkou v systému podnikových plánů tím, že se v něm zobrazují všechny činnosti podniku a také spojuje všechny dílčí plány (Režňáková, 2010). Finanční plán lze také definovat jako výsledek dynamického procesu finančního managementu. Určuje úkoly, které vyplývají z celkové koncepce rozvoje podniku a jsou zakotveny v souhrnném plánu podniku. Neméně důležitou funkcí finančního plánu je kromě stanovení základních cílů a úkolů firmy ve finanční oblasti také implementace vymezených úkolů do systému řízení podniku a v souvislosti na dosažené výsledky její případná revize. Komplexní finanční plán přispívá k:

- Identifikaci proveditelnosti strategických plánů podniku;
- Identifikaci vzájemných vztahů a relací mezi jednotlivými základními prvky podniku, které tvoří hodnotový řetězec;
- Identifikaci možností a různých způsobů financování podnikových aktivit, také dopadů konkrétní varianty financování na celkovou efektivnost a výslednou hodnotu firmy;
- Zamezení nežádoucího vývoje, ve kterém může docházet ke ztrátám.

Výstupy finančního plánu prezentují významné kritérium hodnocení a opodstatnění rozhodnutí, jejichž dopadem je minimalizace nákladů a optimální spotřeba. Na správně uskutečněném plánu je pak postaven rozhodovací proces napříč celým podnikem, jehož cílem je chránit a obnovovat možné zdroje rozvoje. Do finančního plánu také patří sladění flexibility podnikové činnosti s přiměřenou spotřebou, jež je vyjádřena dodatečnými náklady (Marinič, 2008).

1.2.1 Druhy finančního plánu

Rozhodujícím faktorem, který rozlišuje dva druhy finančních plánů, je časový horizont. Plány se sestavují pro různá časová období a na základě toho je dělíme na krátkodobé (operativní, roční) a dlouhodobé (strategické, bussiness-plány). Ovšem měla by platit podmínka tzv. časové koordinace, kdy posloupnost údajů v krátkodobých plánech koresponduje s posloupností stanovenou v plánu dlouhodobém. (Růčková, 2011).

Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý finanční plán je charakteristický tím, že je sestavován v časovém horizontu několika měsíců (čtvrtletí, měsíce, dekády) až jeden rok. Jedná se o velice podrobný plán, který se dále rozpracovává formou rozpočtů na jednotlivé úseky činnosti. Je důležité, aby se plnění plánu pravidelně kontrolovalo, případně se na základě zjištěných výsledků plánu či změn v okolí podniku přijímaly opatření k dosažení tohoto plánu, eventuálně plán upravovat (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Dle Landy (2007) se jedná o plánování založená na stávající výrobní kapacitě, které bere v úvahu i strategické záměry podniku. Operativní finanční plán je hlavním nástrojem pro krátkodobé finanční řízení. Jeho cílem je: identifikovat časový vývoj a strukturu krátkodobých finančních potřeb a zajistit provedení krátkodobých finančních cílů v oblasti likvidity z hlediska řízení pohledávek, závazků a zásob.

Dlouhodobý finanční plán

Dlouhodobý finanční plán je nejdůležitějším dokumentem dlouhodobého financování a základním nástrojem finančního řízení. Vychází z plánu investic, výroby a prodeje. Je vzájemnými vazbami propojen s dlouhodobým komplexním plánem podniku tak, že tvoří jeho součást. Skrze kapitálové plánování určuje optimální strukturu a celkovou výši kapitálu, zajišťuje jeho efektivní využití a vyhodnocuje, zda jsou základní cíle podniku naplněny (Marinič, 2008).

Tento plán se sestavuje v horizontu delším než jeden rok, zpravidla to bývá období tří až pěti let. Nesleduje všechny dílčí oblasti, ale stanovuje souhrnné cílové ukazatele, na něž je nutné se v daném období zaměřit (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Svou strukturou finanční plán odpovídá struktuře finančních výkazů podniku, takže se sestavuje v podobě (Režňáková, 2010):

- plánovaného výkazu zisku a ztrát,
- plánované rozvahy,
- plánovaného cash-flow.

Mulačová, Mulač (2013) uvádějí, že finanční plán zahrnuje kromě tří výše zmíněných výkazů ještě:

- plán tržeb,
- investiční plán
- rozpočet externího financování.

1.2.2 Tvorba finančního plánu

K sestavení finančního plánu Mařík (2011) doporučuje následující postup:

- 1) sběr vstupních dat
 - a) analýza dat
 - b) strategická analýza
 - c) finanční analýza (ke zjištění finančního zdraví podniku)
- 2) analýza a prognóza generátorů hodnoty
- 3) sestavení finančního plánu.

Tyto kroky budou následně v práci podrobněji rozebrány.

Kislingerová (2010) uvádí finanční plánování v několika krocích:

1. Nejprve provést analýzu finančních a investičních možností.
2. K předejití případných překvapení, následujícím krokem je promítnutí, jaké budou mít současná rozhodnutí důsledky v budoucnu.
3. Dále zvolit určité alternativy a začlenit je do definitivního finančního plánu.
4. Na závěr změřit výkonnost finančního plánu a porovnat s cíli, které byly plánem stanoveny.

Dle Fotra (2012) jsou základními informačními vstupy, které jsou potřebné k tvorbě strategického finančního plánu:

- veličiny makroekonomického okolí (např. tempo růstu HDP, pohyb měnových kurzů, vývoj inflace...)
- veličiny z ostatních strategických funkčních plánů (např. plán výroby, marketingový a obchodní plán, investiční plán, plán zásobování a logistiky aj.)
- finanční výkazy.

Predikce vývoje makroekonomických veličin je možné čerpat z více zdrojů (např. prognózy ČNB, prognózy na úrovni jednotlivých ministerstev), ovšem některé body strategického finančního plánu, případně ostatních strategických funkčních plánů jsou zpracovávány interními či externími odborníky, a jsou tedy pouze na podnikové úrovni (Fotr, 2012).

Pro tvorbu strategického finančního plánu je klíčovou veličinou velikost tržeb v plánovacím období, kterou lze vyjádřit pomocí metod prognózování.

1.2.3 Metody prognózování

Tyto metody lze rozčlenit na metody kvantitativní a kvalitativní.

Mezi **kvantitativní metody** se řadí:

- *extrapolace časových řad* – vychází z časové řady dané veličiny (v našem případě tržeb) za několik předešlých let. K následnému stanovení tržeb v plánovacím období se využívají tzv. trendové křivky, které se získají proložením časové řady nejvhodnějším druhem křivky, která nejlépe kopíruje vývoj tržeb v minulosti. Znalostí funkce této křivky (lineární, mocninná, exponenciální...) je pak možné určit vývoj dané veličiny na plánované období.
- *regresní analýza* – vymezuje budoucí vývoj dané veličiny (tržeb) v závislosti na vývoji jistých nezávisle proměnných faktorů, kterými je daná veličina ovlivněna. Zde u případu tržeb mohou být příkladem HDP, vývoj produkce významných odběratelů, příjmy domácností a další. Parametry časových řad zjistíme prostřednictvím časových řad minulých tržeb a časových řad faktorů, jež na tržby působí (Fotr, 2012).

Je patrné, že regresní analýza je citlivější, jelikož pracuje s více faktory, které tržby ovlivňují. Ovšem z pohledu vstupních dat je tato metoda zase náročnější. Ale obě tyto metody mají nedostatek a tím je předpoklad, že ovlivňující faktory působí stále stejně, jak v minulosti, tak i v budoucnu (*ceteris paribus*). Zvláště v současné době, kdy jsou změny externích faktorů velmi časté. Tento předpoklad spíše neplatí a tím jsou obě metody méně a méně využitelné v rámci předpovědí veličin pro strategické finanční plánování (Fotr, 2012).

Kvalitativní metody jsou postaveny hlavně na názorech a výpovědích expertů, výsledků marketingových průzkumů, a zejména na analýzách vývoje cen nebo množství produkce s ohledem na technické možnosti podniku a očekávaný vývoj poptávky (Fotr, 2012). Mezi nejznámější způsoby sběru informací patří brainstorming, delfská metoda, panel expertů a metoda analogie (Štědroň, 2012).

Delfská metoda

Tato metoda spočívá na anonymním více kolovém dotazování expertů, jejichž odpovědi jsou dále statistickými metodami zpracovány. Bývá uváděná jako nejvhodnější pro stanovení plánovaných hodnot projektů. Experti mezi sebou komunikují přes informační technologie, avšak anonymně. Seznamují se s postoji ostatních odborníků, a buď se jejich postojům přizpůsobí, nebo je vyvrátí. Je zde velmi důležitá formulace otázek, lze odpovídat pouze kvantitativně. Vše musí být doprovázeno detailní argumentací. (Štědroň, 2012)

1.3 Strategická analýza

Strategická (situační) analýza slouží k identifikaci a hodnocení faktorů jak z vnějšího prostředí, tak i vnitřní faktory podniku. Tato analýza by nám měla pomoci nalézt klíčové faktory, jež ovlivňují podnik. Je zde důležité, aby se hledali též vzájemné vazby a působení individuálních faktorů (Srpová, 2011).

Je tedy významná pro vyhodnocení silných a slabých stránek i příležitostí a hrozeb působících z vnějšího prostředí. Je zde důležité, že její provedení, struktura i obsah se formulují podle toho, k jakému účelu ji tvoříme. Strategická analýza se odlišuje různými strategiemi a koncepty strategického řízení uplatňujícími v jednotlivých podnicích. Z tohoto důvodu není možné doporučovat obecně platné návody ohledně struktury a provedení této analýzy. Ovšem z výsledků bychom měli dostat odpovědi na dvě hlavní otázky, a to: Kde se nacházíme? Kam můžeme směřovat? (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010).

Mařík (2011) ještě mimo jiné doporučuje jako výchozí krok strategické analýzy vymezit relevantní trh příslušný danému podniku, a to hlediska nejen produktu a území, ale i z hlediska konkurentů a zákazníků. Relevantní trh by měl být vybrán tak, aby

poskytoval o sobě základní data, s nimiž lze prognózovat následující vývoj tohoto trhu. Za základní data o trhu se považuje:

- Odhad jeho velikosti,
- Vývoj trhu v časovém horizontu,
- Eventuálně jeho segmentace.

Ke zjištění velikosti trhu lze využít různých postupů, avšak velikost trhu by se měla odhadovat na základně poptávky, konkrétně její velikosti. Takováto data lze získat ze zdrojů Českého statistického úřadu, Ministerstva průmyslu a obchodu a dalších. Budoucí vývoj trhu se odhaduje na základě dosavadního tempa rozvoje tohoto trhu. Následně by měla být provedena segmentace určeného trhu. Jednotlivé složky trhu se nemusí vyvíjet stejnou rychlostí a podnik se může zaměřovat pouze na určitý segment, a tudíž by se jeho vývoj odlišoval od vývoje celkového daného trhu.

Externích i interních metod strategické analýzy je mnoho, ovšem níže budou přiblíženy převážně ty, které budou použity v rámci praktické části této diplomové práce.

1.3.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí tvoří jakýsi „obal“ mikroprostředí (jež je druhou částí externí analýzy). Zahrnuje zejména faktory, kterými je podnik obklopen a působí na něj, ale sám jako takový je ovlivnit nemůže. Sice je makroprostředí pro všechny podniky stejné, ale na každý působí diferencně z důvodů rozdílnosti a různé citlivosti na určité podněty (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010).

Tento druh analýzy zkoumá faktory a tendence vzdáleného okolí, jež leží zpravidla mimo oblast aktivního vlivu podniku. Makroprostředí pojímá podmínky a vlivy vznikající zcela mimo podnik. Ten nemá bezprostřední možnost stav tohoto okolí jakkoliv ovlivňovat. Může na ně pouze svým rozhodováním reagovat a připravit se na určité varianty, aby mohl ovlivnit či měnit svůj vývoj (Sedláčková, Buchta, 2006).

SLEPTE analýza

Metoda SLEPTE, častěji označovaná jako PESTLE analýza, se používá k identifikaci a zkoumání faktorů vnějšího prostředí, jež na podnik působí, a mohly by pro tento hodnocený podnik znamenat příležitosti, nebo v opačném případě hrozby. Grasseová,

Dubec a Řehák (2010) tvrdí, že tato analýza by nám měla pomoci odpovědět na tři hlavní otázky:

- Které vnější faktory ovlivňují podnik nebo její části?
- Jaké mohou mít tyto faktory účinky?
- Které z těchto faktorů jsou nejpodstatnější v blízké budoucnosti?

Faktory tvořící vnější prostředí jsou následující:

- *Sociální* – např. velikost populace, věková struktura, geografické rozdělení, životní úroveň, dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklosti aj.
- *Legislativní* – existence a funkčnost zákonných norem, legislativní omezení, autorská práva, vymahatelnost práva, funkčnost soudů aj.
- *Ekonomické* – výše HDP, míra inflace, úroková míra, obchodní a rozpočtový deficit či přebytek, měnová stabilita, stav směnného kurzu, výše daňových sazeb aj.
- *Politické* – politická stabilita, politický postoj, zahraniční konflikty, politický vliv určitých skupin, vztah ke státnímu průmyslu aj.
- *Technologické* – např. podpora vlády v oblasti výzkumu, rychlost morálního zastarávání, rychlost realizace nových technologií, technologická úroveň aj.
- *Ekologické* – přírodní a klimatické vlivy (např. globální oteplování, čerpání neobnovitelných zdrojů, legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010).

1.3.2 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí se zaměřuje zejména na odvětví, ve kterém daný podnik působí. S tím také souvisí konkurenční síly, jež podnik ovlivňují (Sedláčková, Buchta, 2006). Dle Grasseové, Dubce a Řeháka (2010) je mikrookolí tvořeno přímo konkurujícími organizacemi, jejichž výrobky či služby jsou si navzájem substituty. Mikrookolím je tedy označeno přímé okolí podniku, resp. konkurenční síly, které na podnik působí. Ke zkoumání této konkurence v odvětví lze využít Porterovu analýzu.

Porterův model 5-ti sil

Michael Porter určil síly, jež na podnik působí a tím reprezentují případné příležitosti a hrozby. Je možné, že tyto síly působí paralelně, ovšem může se i stát, že bude působit pouze některá. Při analýze konkurence v odvětví by se podnik měl zaměřit na následujících pět sil:

- hrozba vstupu potenciálních konkurentů;
- rivalita mezi stávajícími konkurenty;
- vyjednávací síla dodavatelů;
- vyjednávací síla zákazníků;
- hrozby substitučních produktů (Srpová, 2011).

Cílem této analýzy je vytvoření jakéhosi „obrazu“ konkurenčního prostředí, který by formoval základ pro zpracování strategie (Sedláčková, Buchta, 2006).

Mezi **potenciální konkurenty** řadíme organizace, které ještě nepatří do konkurenčního prostředí, ale mohou do něj vstoupit. Intenzitu tohoto rizika určují bariéry vstupu do odvětví. Pomocí výzkumů bylo prokázáno, že nejzávažnějším faktorem výnosnosti v odvětví je právě velikost těchto bariér vstupu (Srpová, 2011). Typy bariér vstupu mohou například být státní zásahy a legislativa, technologie a know-how, kapitálová náročnost, přístup k distribučním kanálům, znalost značky a oddanost zákazníků a další (Sedláčková, Buchta, 2006).

Rivalita konkurentů je tak veliká, jak velké jsou snahy soupeřících podniků o získání lepší pozice na trhu. K tomu používají různé nástroje a konkurenční strategie. Ty ovlivňují a zároveň jsou také ovlivňovány událostmi na trhu a sekvencí kroků a protitahů konkurenčních podniků. Cena, kvalita, služby, garance a záruky, reklamní kampaně, distribuční kanály, nové výrobky či akce na podporu prodeje – to vše lze zahrnout mezi konkurenční nástroje. V této oblasti je nejprve nutné porozumět pravidlům konkurence v daném odvětví, pak odhadnout velikost rivality, kterou ovlivňují faktory, jako jsou počet a velikost konkurentů, míra růstu trhu, výše fixních nákladů, diferenciací produktů, bariéry výstupu z odvětví, akvizice slabších podniků či globální zákazníci (Sedláčková, Buchta, 2006).

Síla a vliv dodavatelů rostou zvyšováním ceny vstupů či snižováním kvality nebo množství dodávek. Tím redukuje zisky svých odběratelů a odvětví se tak stává neatraktivním. Za dodavatele lze též zahrnout poskytnutí kapitálu, kvalifikované práce nebo i expertíza pro management (Sedláčková, Buchta, 2006). Dodavatelé jsou tím silnější, čím více poskytují unikátní výrobky, jimi dodávaný výrobek představuje pro odběratele významný zdroj, nebo pokud se dodavatelé mohou spojit. Nejlépe se proti této síle lze bránit budováním vztahů s vícero dodavateli (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010).

Podobně jako dodavatelé, mohou i **silní odběratelé** vytvořit na podniky podstatné tlaky v konkurenčním prostředí. Snaha kupujících spočívá ve snižování ceny, zlepšování kvality poskytováním většího množství služeb. Tím staví konkurenty proti sobě a tak snižují zisky prodávajících. Pokud mají zákazníci velkou vyjednávací sílu, trh se tím stává nepřitažlivým. Na to lze reagovat tak, že se podnik zaměří na sortiment zákazníků s menší vyjednávací silou. Daleko lepší ochranou je vytvoření unikátní nabídky, která nelze odmítnout (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010).

Hrozba substitutů je determinována zejména faktory: relativní výše cen substitutů, jejich diferenciací a náklady na změnu. Tato konkurenční síla je tím závažnější, čím jsou levnější, kvalitnější a čím jsou nižší náklady přejítí zákazníků na jiný substitut. K odhadu této síly by měl podnik sledovat vývoj jejich prodeje a porovnávat s prodejem vlastním (Sedláčková, Buchta, 2006). Tato poslední síla vyvolává zpravidla cenovou konkurenci (Srpová, 2011).

1.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi nejčastěji využívané analytické metody. Tato základní metoda sjednocuje a následně zpracovává informace a data, jež jsme získali prostřednictvím dílčích analýz jednotlivých oblastí (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010).

Sedláčková s Buchtou (2006) uvádějí SWOT analýzu jako koncepční rámec zaměřený na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku. Vnitřní analýza podniku charakterizuje silné a slabé stránky. Prostřednictvím vnější analýzy lze určit možné příležitosti a ohrožení. Mnohdy je velmi komplikované posoudit, zda určitá charakteristika podniku prezentuje jeho silnou nebo slabou stránku

a zda určitý jev představuje pro firmu hrozbu či příležitost. V některých případech lze z hrozby „vyčarovat“ příležitost, ovšem je možný i opak, že se z příležitosti „vyklube“ hrozba.

SWOT analýza nemá pevný metodologický rámec, v odborné literatuře lze získat spíše jen obecnější informace nikoli však konkrétní kroky provedení. SWOT analýzu je třeba vždy přizpůsobit určitým specifickým a podmínkám daného podniku. Dále také záleží na účelu, kvůli kterému se analýza vůbec provádí (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010).

Cíl této analýzy nespočívá na pouhém sestavení soupisu silných a slabých stránek, možných příležitostí a hrozeb. Má-li SWOT analýza při vytváření strategie splňovat určitou roli, je nutné, aby vnější i vnitřní faktory nejen identifikovala, ale odhalila jejich vzájemné souvislosti a predikovala jejich vývoj (Sedláčková, Buchta, 2006).

Veber (2009) ještě dodává k vnějším složkám SWOT analýzy určitá specifika. Při analýze hrozeb by se mělo vycházet jak z makroprostředí, tak i z mikrookolí podniku. Je zřejmé, že díky globalizaci se hranice relevantního okolí stále rozšiřují. Příležitosti lze chápat více způsoby, například příležitosti jako pomoc při minimalizaci rizika hrozeb, nebo příležitosti ve smyslu rozvojového a růstového charakteru pro podnik. Druhý příklad pak závisí na vývojové fázi trhu a jeho velikosti.

Následující obrázek zachycuje základní vazby mezi jednotlivými faktory, z nichž vycházejí čtyři druhy strategií:

<div style="text-align: center;"> Vnitřní faktory Vnější faktory </div>	Silné stránky <i>(Strengths)</i>	Slabé stránky <i>(Weaknesses)</i>
	Příležitosti <i>(Opportunities)</i>	Hrozby <i>(Threats)</i>
Příležitosti <i>(Opportunities)</i>	Strategie SO Využití silných stránek podniku s pomocí příležitostí	Strategie WO Překonání slabých stránek podniku s využitím příležitostí
Hrozby <i>(Threats)</i>	Strategie ST Využití silných stránek podniku k odklonění hrozeb	Strategie WT Zdolání slabých stránek podnik a vyhnutí se hrozbám

Obrázek 1: Matice SWOT

(zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová, Dubec, Řehák, 2010)

1.4 Finanční analýza

Finanční analýza je jedním z tradičních nástrojů, na jejichž základě se hodnotí finanční situace podniku. Je založena na zpětném hodnocení výkonnosti podniku a jeho finančním zdraví. Cíl této analýzy spočívá v prozkoumání finanční situace podniku. Podnik by měl identifikovat slabiny, jež by ho mohly v budoucnu ohrozit, ale také poznat své silné stránky, o které by se firma mohla opřít (Mulač, Mulačová, 2013). Ovšem její výstupy jsou přitom i základem pro tvorbu různých plánů, strategií a důležitých rozhodnutí nejen pro manažery podniku, ale i pro investory, obchodní partnery, státní instituce, auditory, zaměstnance, konkurenty a spoustu dalších zainteresovaných osob. Je důležité brát ohled na to, pro kterou zájmovou skupinu je finanční analýza zpracovávána, jelikož každá skupina dává přednost jiným informacím (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Dle Růčkové (2010) je finanční analýza založena na splnění dvou základních funkcí. Těmi jsou **prozkoumání finančního zdraví podniku a zformování základu pro finanční plán**. První funkce se tedy zaměřuje na zjištění finanční situace, její vývoj v čase minulém a odhady do let následujících. Co se týče druhé funkce, zde je finanční analýza brána jako nástroj pro sběr co nejvíce poznatků z minulého vývoje k naplňování zásadních finančních veličin.

Dle Korába, Peterky a Režňákové (2007) je příprava finančního plánu bez minulé i současné analýzy situace v podniku a jeho okolí nemožné. Plán by totiž znázorňoval pouze přání vedení podniku a jeho splnění by bylo velmi těžko uskutečnitelné. Pro odborné sestavení finančního plánu je podstatnou informací analýza vnitřních podmínek. V rámci finančního plánu se jedná o analýzu, jež hodnotí finanční výsledky, tedy finanční analýzu.

1.4.1 Zdroje informací pro finanční analýzu

Úspěšnost finanční analýzy závisí na kvalitě vstupních informací. Základní zdroj těchto informací představují účetní výkazy – rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow (Růčková, 2010).

Rozvaha zobrazuje přehled majetku a zdrojů jejího financování, a to k určitému datu. Aby byla rozvaha správně sestavena, musí splňovat tzv. princip bilanční rovnosti. To

znamená, že podnik nemůže mít více majetku než má zdrojů a naopak, tedy součet aktiv a pasiv se musí rovnat. Dalším účetním výkazem je **výkaz zisku a ztrát** neboli **výsledovka**¹. Ten nás informuje o úspěšnosti podniku, tedy o výsledku dosaženého podnikatelskou činností. Jsou zde zachyceny vztahy mezi výnosy, jež podnik dosáhl za určité časové období, a náklady potřebnými pro jejich vytvoření. Dle akruálního principu² vyplývá, že náklady ani výnosy neodráží skutečné hotovostní toky a tudíž ani výsledný čistý zisk nezobrazuje skutečnou hotovost, která má být získána hospodařením podniku. **Výkaz cash flow**, tedy třetí účetní výkaz jako základní zdroj dat, podává informace o příjmech a výdajích. V tomto výkazu je zachycen skutečný pohyb peněžních prostředků, tím tedy doplňuje výkazy zmíněné výše (Kislingerová, 2010).

Mařík (2011) uvádí **výkaz cash flow** jako nejdůležitější pro posouzení skutečné finanční situace podniku. Rozbor peněžních toků poskytuje spoustu informací. Zde je několik z nich:

- Výkaz podává přehled o tom, jak podnik peněžní prostředky získal a na co je použil.
- V oddílu, jenž se týká provozní činnosti, je možné zjistit, jak velká část výsledku hospodaření koresponduje se skutečně vydělanými penězi. Také jak změny pracovního kapitálu společně s jeho složkami působí na tvorbu peněz.
- Nemá jednotnou podobu. Podnik si může tento výkaz adaptovat na své potřeby. Je však třeba zvlášť vykazovat platby daní, přijaté a vyplacené úroky a také platby plynoucí z mimořádných nákladů a výnosů.
- Nemalá pozornost by se měla věnovat peněžním tokům v souvislosti s investiční činností. Je nutné vykazovat i tzv. „dezinvestice“ tedy příjmy z prodeje investičního majetku. Ministerstvo financí doporučuje v investičním oddílu vykazovat i změny pohledávek a závazků plynoucí z investiční činnosti.

¹ Od 2016 je nový formát účetních výkazů, který lze najít pod vyhláškou 500/2002 Sb., převod mezi starým a novým formátem účetních výkazů lze najít v českém účetním standardu pro podnikatele č. 24

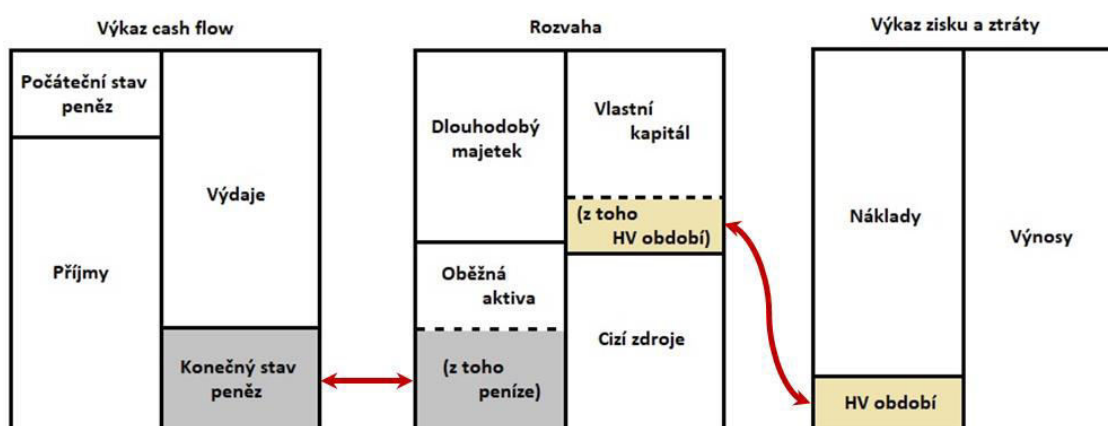
² Akruální princip - výnosy = peněžní částky získané činnostmi podniku v daném období, bez ohledu na jejich skutečné inkaso v tomto období, náklady = peněžní částky účetně vynaložené k získání výnosů, ale jejich zaplacení nemuselo být v daném období

- Peněžní toky spojené s pohybem dlouhodobého kapitálu, mezi které patří například peněžní toky vztahující se k pohybu vlastního kapitálu nebo splacení někdejších a přijímání dalších úvěrů, jsou důležité pro hodnocení vnějšího financování.
- Celkový peněžní tok je tvořen saldem všech tří toků (provozního, investičního a finančního). Stejná hodnota by také měla vyjít jako rozdíl mezi konečným a počátečním stavem peněžních prostředků.

Dluhošová (2010) ještě dodává, že kromě finančních výkazů mohou být zdrojem informací výkazy vnitropodnikového účetnictví, které si každý podnik tvoří sám a podle svých potřeb. Jedná se například o výkazy zachycující hospodaření s podnikovými náklady, spotřebu nákladů v jednotlivých střediscích či na jednotlivé výkony. Další zdroje informací: výroční zprávy, vnitropodnikové informace, burzovní informace, prognózy finančních analytiků a mnoho dalších.

Vzájemná provázanost účetních výkazů

Výkazy jsou mezi sebou navzájem propojené, což je znázorněno na obrázku níže. Základní prvek představuje rozvaha, která zachycuje majetkovou a kapitálovou strukturu. Výsledek hospodaření za účetní období patří mezi významné zdroje financování a do rozvahy je převzat z výkazu zisku a ztráty. Na druhé straně, v rámci majetkové struktury je podstatný stav peněžních prostředků. Tuto položku a její pohyb zaznamenává výkaz cash flow (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).



Obrázek 2: Provázanost účetních výkazů

(zdroj: vlastní zpracování dle Růčkové, 2010)

V rámci všech tří základních finančních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehled cash flow) probíhají různé transakce:

- Peněžně účinné – transakce neovlivňující zisk, nezasahují tedy do výkazu zisku a ztráty, jsou pouze součástí strany aktiv rozvahy a výkazu cash flow;
- Ziskově účinné – transakce neovlivňující peněžní prostředky, spadají do přehledu cash flow a výkazu zisku a ztráty;
- Ziskově i peněžně účinné – tyto transakce procházejí přes všechny tři výkazy;
- Ziskově i peněžně neúčinné – transakce pouze v rozvaze, většinou se jedná o transformace ve struktuře majetku.

Z analytického hlediska je nejdůležitější vztah mezi výsledkem hospodaření a peněžními toky, jak už bylo řečeno výše, že vykázaný hospodářský výsledek nezobrazuje skutečnou situaci podniku z hlediska finančních prostředků. K hodnocení podniku nestačí pouze to, že je schopen vytvářet zisk, nýbrž také že produkuje dostatek peněžních prostředků pro zajištění běžného fungování. Zkoumáním těchto dvou položek lze vyvodit čtyři různé situace:

- **Z provozní činnosti je dosahováno zisku a peněžní tok je kladný.** Nejlepší varianta, která může nastat
- **Z provozní činnosti je dosahováno zisku a peněžní tok je záporný.** Podnik nezískává finanční prostředky dostatečně rychle a jeho pohledávky mají velmi nízkou obrátkovost. Kvůli nedostatkům financí může mít podnik problém se svým běžným chodem.
- **Z provozní činnosti je dosahováno ztráty a peněžní tok je kladný.** Takový stav poukazuje na neschopnost managementu dostatečně zhodnocovat vložený kapitál. Současně je tuto situaci možné brát jako signál pro budoucí pravděpodobné problémy s hospodářskou situací podniku.
- **Z provozní činnosti je dosahováno ztráty a peněžní tok je záporný.** Je to nejméně příznivá varianta, neboť z obou výkazů jsou zřejmé problémy v hospodaření podniku. Z dlouhodobého výhledu je tato situace neudržitelná (Růčková, 2010).

1.5 Metody finanční analýzy

Při finanční analýze se využívá těchto základních metod:

- **Analýza absolutních ukazatelů** – obsahuje analýzu jak stavových ukazatelů (majetková a finanční struktura) tak i tokových ukazatelů (náklady, výnosy, zisk a cash flow)
 - *Horizontální analýza* (též známá jako analýza vývojových trendů)
 - *Vertikální analýza* (procentní rozbor položek rozvahy)
- **Analýza rozdílových ukazatelů** – nejvýznamnějším ukazatelem je čistý pracovní kapitál
- **Analýza poměrových ukazatelů** – jsou jakousi základnou pro finanční analýzu
 - Ukazatele likvidity
 - Ukazatele rentability
 - Ukazatele aktivity
 - Ukazatele zadluženosti
 - Ukazatele produktivity
 - Ukazatele kapitálového trhu a další
- **Analýza soustav ukazatelů** – pomáhá vysvětlit vzájemné souvislosti mezi jednotlivými ukazateli používanými v poměrové analýze. Soustavou mohou být ukazatele teprve tehdy, pokud mezi nimi existuje vzájemná souvislost a vzájemnost.
 - Paralelní soustava ukazatelů
 - Pyramidová soustava ukazatelů
- **Souhrnné ukazatele hospodaření** – snaží se pouze jedním ukazatelem celkově zhodnotit finanční situaci podniku
 - *Bankrotní modely*
 - *Bonitní modely* (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Tyto druhy finanční analýzy označuje Dluhošová (2010) jako deterministické. Další skupinu tvoří tzv. matematicko-statistické metody, které zpravidla vycházejí z dalších časových řad. Tyto metody se používají především pro posouzení determinantů, faktorů vývoje a pro určení závislostí a vazeb. Patří sem například regresní analýza, diskriminační analýza či testování statistických hypotéz.

1.5.1 Analýza absolutních ukazatelů

Základním bodem pro posouzení finanční situace podniku je tzv. vertikální a horizontální rozbor účetních výkazů. Pomocí těchto dvou ukazatelů lze sledovat absolutní data z účetních výkazů v určitých souvislostech, strukturách a relacích (Kislingerová, Hnilica, 2005). Jejich velikost záleží především na velikosti podniku a k mezipodnikovému porovnávání je není možné použít (Dluhošová, 2010). Na základě této analýzy lze prvotně zmapovat finanční stav sledovaného podniku (Mulačová, Mulač, 2013).

Horizontální analýza

Analýza sleduje a porovnává změny jednotlivých položek účetních výkazů v časové posloupnosti. Tyto změny mohou být vyjádřeny absolutně a procentně. Na základě těchto porovnání a změn ukazatelů lze odvozovat i pravděpodobný budoucí vývoj. Ovšem je třeba postupovat velmi opatrně, není jisté, zda se v budoucnu bude podnik chovat stejně jako v minulosti (Mrkvička, Kolář, 2006).

Dle Kislingerové (2010) základem této analýzy je odpovědět na otázky typu:

- O kolik jednotek se změnila určitá položka finančních výkazů v časovém horizontu? (absolutní změna)
- O kolik procent se změnila tato položka v čase? (procentní změna)

Vertikální analýza

Analýza, též známá jako procentní rozbor, se zabývá vnitřní strukturou absolutních ukazatelů. Vyjadřuje jednotlivé položky účetních výkazů jako procentní podíl k jedné určité základně, jež představuje 100 %. Při rozboru rozvahy se zpravidla jako základ používá hodnota celkových aktiv, popř. pasiv. u výkazu zisku a ztráty je jako základ brána velikost celkových výnosů či tržeb. Pokud se touto analýzou zjistí určitá stabilita

procentních podílů některých položek na celkových aktivech, může tato metoda sloužit i jako jisté vodítko pro plánování.

Dle Ručkové (2010) tato metoda usnadňuje srovnávání účetních výkazů s předešlým obdobím a v zásadě lze také využít pro komparaci s jinými podniky v rámci stejného oboru.

1.5.2 Analýza poměrových ukazatelů

Nejrozšířenější a nejčastěji využívanou metodou finanční analýzy je analýza poměrových ukazatelů. Tyto ukazatele vznikají jako podíl dvou a více absolutních hodnot účetních výkazů. Vypočítané hodnoty lze porovnávat v časovém horizontu, kdy se sleduje trend daných ukazatelů za dané časové období, lze je také porovnávat s průměrem hodnot v oboru podnikání nebo dokonce s hodnotami konkurence (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Ke splnění předpokladu going concern principu je třeba pro podnik být nejen rentabilní, ale též dostatečně likvidní a zadlužený v přiměřené míře. (Kislingarová, Hnilica, 2005).

Ukazatele rentability

Rentabilitou neboli výnosností vloženého kapitálu se rozumí schopnost podniku dosahovat zisku prostřednictvím investovaného kapitálu. Udává tedy, do jaké míry je podnik schopný vytvářet nové zdroje. Ukazateli rentability hodnotíme celkovou efektivnost dané činnosti. V časové řadě by hodnoty těchto ukazatelů měly mít obecně rostoucí charakter. Ukazatele bývají obecně vyjádřeny poměrem různých forem zisku k určitému druhu kapitálu.

Zisk lze přímo vyčíst z účetních výkazů ve třech podobách. První formou je **EBIT** (*earnings before interests and taxes*), který odpovídá provoznímu výsledku hospodaření. Jeho použití je převážně tam, kde je nutné porovnávání mezi podniky. Dalším druhem je **EAT** (*earnings after taxes* – čistý zisk). Tuto část zisku lze vyplatit na dividendy nebo jako nerozdělený zisk slouží pro reprodukci v podniku. V účetních výkazech je zaznamenaný jako výsledek hospodaření za běžné účetní období. Využívá se pro hodnocení výkonnosti samotného podniku. Třetí podobou zisku je **EBT** (*earnings before taxes*), tedy provozní zisk upravený o finanční a mimořádný výsledek

hospodaření před zohledněním daní. Do vzorce se zpravidla aplikuje tam, kde chceme porovnávat výkonnosti podniků s odlišným daňovým zatížením (Růčková, 2011).

Rentabilita celkového vloženého kapitálu – vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, produkční sílu nebo také její schopnost generování zisku. Udává celkovou výnosnost kapitálu. Nebere ohled na to, jakými zdroji byla podnikatelská činnost financována.

$$ROA = \frac{Zisk}{Aktiva}$$

Co do jednotlivých položek zahrnout záleží většinou na pohledu analytika či tvůrce analýzy a účelu tvorby. Pod pojmem celkový vložený kapitál se zpravidla rozumí hodnota celkových aktiv. Na použití druhu zisku záleží následná interpretace výsledku (Růčková, 2011).

Rentabilita vlastního kapitálu – důležitý ukazatel zejména pro vlastníky a akcionáře. Díky němu mohou zjistit, zda jimi vložený kapitál vytváří zisk v dostatečné míře a zda odpovídá riziku investice. Ukazatel by měl dosahovat vyšších hodnot než je výnosnost bezrizikových cenných papírů. Kladný rozdíl těchto dvou hodnot se označuje jako riziková prémie a vyjadřuje riziko, jež vlastník investováním svých prostředků podstupuje (Růčková, 2011).

$$ROE = \frac{Zisk}{Vlastní kapitál}$$

Rentabilita investovaného kapitálu - vystihuje, kolik provozního hospodářského výsledku podnik vygeneroval z jedné koruny investovaného kapitálu. Jedná se tedy o zpoplatněný kapitál (Kislingerová, 2010).

$$ROCE = \frac{Zisk}{Vlastní kapitál + Dlouhodobé dluhy}$$

Rentabilita tržeb – vyjadřuje schopnost podniku generovat zisk při dané výši tržeb. v případě dosažení čistého zisku se ukazateli také říká ziskové rozpětí. Je jím vyjádřena zisková marže. Tu lze porovnávat s oborovým průměrem. Pokud jsou hodnoty ukazatele pod tímto průměrem, jsou náklady na výrobu příliš vysoké a ceny výrobků zase poměrně nízké (Růčková, 2011).

$$ROS = \frac{Zisk}{Tržby}$$

Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele indikují rizikovost, která souvisí s výší cizích zdrojů, jež podnik do financování své činnosti zapojuje. Tedy s rostoucí mírou zadlužení roste i riziko, protože je třeba své dluhy splácet. Různé obory mají míry rizika odlišné. Podniky by se měly snažit nikoliv o minimalizaci těchto ukazatelů, ale o zadluženost na optimální úrovni, která je dána okolnostmi a charakterem činnosti podniku (Mulačová, Mulač, 2013).

Podniky musí ještě zvažovat čtyři základní faktory, jež na tyto ukazatele působí. Jsou jimi daně, riziko, typ aktiv a úroveň finanční volnosti podniku (Kislingerová, 2010).

Celková zadluženost - také bývá nazývána ukazatelem věřitelského rizika, je základním ukazatelem zadluženosti.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je zadluženost podniku a tedy i riziko věřitelů. Doporučenou hodnotu však nelze vymezit. Je třeba tento ukazatel posuzovat ve spojitosti s výnosností celkového vloženého kapitálu a také se strukturou externích zdrojů (Mrkvička, Kolář, 2006).

Míra zadluženosti – je ukazatel, jež poměřuje cizí a vlastní zdroje podniku. Je hojně využíván zejména při žádostech o nový úvěr, neboť signalizuje, jakou měrou by mohly být nároky věřitelů ohroženy. Je posuzován jeho vývoj v čase, zda podíl cizího kapitálu rostl či klesal (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Úrokové krytí – informuje o tom, kolikrát zisk převyšuje placené úroky. S výší tohoto ukazatele roste i schopnost splácet úvěry, popř. možnost čerpat úvěry nové. Pro věřitele představuje tzv. bezpečnostní polštář. Pokud se ukazatel rovná 1, znamená to, že podnik vyprodukoval zisk pouze na pokrytí nákladových úroků a pro akcionáře nezbylo nic. Odborná literatura uvádí jako postačující hodnotu 3, ovšem doporučuje se, aby ukazatel přesahoval hodnotu 6. (Mulačová, Mulač, 2013).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}}$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak efektivně podnik hospodaří s jednotlivými složkami aktiv a jak toto hospodaření ovlivňuje jeho likviditu a výnosnost. Jak velké množství má podnik mít, je velmi individuální. Pokud má aktiv více, než je třeba, vznikají nejen zbytečné náklady ale i nízký zisk. Naopak pokud má aktiv méně, nemůže přijmout potenciální příležitosti a tím přichází i o případné výnosy s nimi spojené. Ukazatele tedy hodnotí schopnost využívání vložených prostředků do podniku. Lze je vyjádřit dvěma způsoby, v podobě obratu jednotlivých aktiv či v podobě doby obratu jednotlivých aktiv (Sedláček, 2011).

Obrat aktiv – komplexní ukazatel, který měří efektivnost využívání celkových aktiv. Udává, jaká je obrátkovost celkových aktiv za daný časový interval, nejčastěji za rok. Hodnota tohoto ukazatele by se měla rovnat minimálně 1, ale záleží na odvětví (Kislingerová, 2010).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

Doba obratu zásob – informuje o tom, jak dlouhou dobu jsou aktiva vázána v podobě zásob. Obecně platí, že pro zlepšení situace by se měla zajistit co nejkratší doba obratu zásob. Je však důležité nezapomínat na optimální velikost zásob (Růčková, 2011).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}/360}$$

Doba inkasa pohledávek – udává dobu, ve které je majetek podniku vázán ve formě pohledávek. Hodnota tohoto ukazatele se porovnává s běžnou dobou splatnosti faktur a průměrem odvětví. Pokud je průměrná doba splatnosti pohledávek delší, je potřeba více úvěrů, s čímž jsou spojeny i vyšší náklady (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

$$\text{Doba inkasa pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}/360}$$

Doba splatnosti krátkodobých závazků – vypovídá o rychlosti splácení krátkodobých závazků podniku. Doba splatnosti závazků by měla být delší než doba inkasa pohledávek (Růčková, 2011).

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}/360}$$

Ukazatele likvidity

Likvidita je charakterizována jako schopnost dostat svým splatným, tedy krátkodobým závazkům. Pro zajištění dlouhodobé existence podniku nestačí být přiměřeně rentabilní, ale musí být také dostatečně likvidní. Ovšem likvidní podnik má vázány určité finance v oběžných aktivech, tedy v zásobách, pohledávkách a na účtu. Tyto prostředky musí být profinancovány, a to jak vázaným kapitálem, tak i náklady spojenými s jejich uhrazením. Rozlišujeme likviditu běžnou, pohotovou a okamžitou (Kislingerová, 2010).

Běžná likvidita – udává, kolikrát lze oběžným majetkem pokrýt krátkodobé závazky. Při výpočtu je třeba zvážit strukturu zásob, jelikož neprodejné zásoby nepřispívají k likviditě, proto je nutné je odečíst. Podobně tomu je tak i s pohledávkami. Nedobytné pohledávky a pohledávky po lhůtě splatnosti by neměly do výpočtu vstupovat. Optimální výše tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. Nikdy by neměla klesnout pod 1. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita – je ukazatel, který vyjadřuje schopnost hradit závazky přesněji. V čitateli tohoto ukazatele se nezahrnují nejméně likvidní prostředky – zásoby. Výsledné hodnoty by měly spadat do rozpětí 1 - 1,5. Vyšší hodnoty nejsou pro podnik výhodné. Nadměrná výše oběžného majetku signalizuje malou výnosnost vloženého kapitálu (Růčková, 2011).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita – představuje nejužší vymezení likvidity. Vstupují do ní pouze nejlikvidnější položky z rozvahy, kterými jsou peníze na běžných účtech, peníze v pokladně, ale také krátkodobé cenné papíry, šeky a další ekvivalenty hotovosti

(Vochozka, 2011). Dle Knápkové, Pavelkové a Šteker (2013) by se ukazatel měl pohybovat v intervalu 0,2 – 0,5. Vysoké hodnoty ukazatele svědčí o tom, že se finanční prostředky nevyužívají efektivně.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

1.5.3 Analýza rozdílových ukazatelů

K analýze finanční situace podniku, jež je orientována na likviditu podniku, a k jejímu řízení, je využíváno rozdílových ukazatelů. Ty bývají také označovány jako fondy finančních prostředků. Pojmem fond je v této problematice, tedy ve finanční analýze a finančním řízení, chápán ukazatel vyjadřující rozdíl mezi položkami aktiv a pasiv. V literatuře je možné se setkat i s „čistým fondem“ jako s aktivem očištěným o na něj napojené závazky (Mrkvička, Kolář, 2006).

Mrkvička s Kolářem (2006) uvádějí tři nejvíce využívané fondy, kterými jsou:

- čistý pracovní kapitál,
- čisté pohotové prostředky,
- čisté peněžní pohledávkové finanční fondy.

Čistý pracovní kapitál, také označovaný jako provozní kapitál, velmi ovlivňuje platební schopnost podniku. Vyjadřuje se rozdílem oběžných aktiv a krátkodobých cizích závazků. Čistý pracovní kapitál tedy vystihuje část oběžných aktiv financovanou dlouhodobým kapitálem (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013). Lze vypočítat i jiným způsobem, a to od stálých aktiv odečíst dlouhodobé závazky a vlastní kapitál. S vyšším provozním kapitálem by měla vzrůstat likvidita podniku. Pokud ukazatel nabývá záporných hodnot, mluví se o tzv. nekrytém dluhu (Mrkvička, Kolář, 2006).

Čisté pohotové prostředky či peněžní finanční fond se využívá především ke sledování okamžité likvidity. Tento fond vychází pouze z pohotových peněžních prostředků jakožto nejlikvidnějších aktiv. Na druhé straně se zohledňují jenom okamžité splatné závazky. Pokud jsou do pohotových peněžních prostředků zahrnuty výhradně jen hotovost a zůstatek na běžném účtu, jde o nejvyšší stupeň likvidity. Ovšem do pohotových peněžních prostředků se řadí i krátkodobé terminované vklady a krátkodobé

cenné papíry, jelikož je lze na kapitálovém trhu rychle přeměnit za peníze (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Čistý peněžní pohledávkový fond – ukazatel, který se snaží odstranit nedokonalosti předchozích ukazatelů a představuje jejich jakýsi kompromis. Lze ho vypočítat odečtením zásob a nelikvidních pohledávek od čistého pracovního kapitálu (Sedláček, 2011).

1.5.4 Zhodnocení celkové finanční situace

Finanční analýza by měla vyústit v celkové zhodnocení finanční situace podniku, identifikovat určité faktory, jež na tento stav hospodaření působí, a navrhnout jistá doporučení pro zlepšení do budoucna. Pro toto celkové hodnocení je třeba brát v úvahu výsledky individuálních analýz jednotlivých oblastí v souvislosti s jejich vzájemným propojením a ovlivňováním. Pro jednočíslnou charakteristiku finanční situace podniku, zda je schopen přežít či nikoliv, je užíváno tzv. **souhrnných ukazatelů**. Patří sem bankrotní a bonitní modely.

Pomocí **bankrotních modelů** lze zjistit, zda podniku v dohledné době nehrozí bankrot. Mezi tyto modely patří např. Altmanův model, indexy důvěryhodnosti (indexy IN) či Tafflerův model.

Bonitní modely stanovují finanční zdraví podniku pomocí bodového hodnocení jednotlivých oblastí hospodaření. Podle dosažených bodů lze podniky řadit do určitých kategorií. Jde tedy o srovnávání v rámci stejného oboru podnikání. Patří sem modely jako např. Tamariho model, Kralickův Quick-test a další (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Pro účely této diplomové práce byly vybrány Altmanův model a Kralickův Quick-test.

Altmanův model

Tento model vychází z propočtu globálních indexů a je založen na tzv. diskriminační analýze. V České republice je díky své jednoduchosti výpočtu velmi oblíbený. Jeho smyslem je jednoduché odlišení bankrotujících podniků od těch s minimální pravděpodobností bankrotu. Je určen jako součet pěti poměrových ukazatelů, z nichž je každému přiřazena určitá váha. Altmanův model se částečně odlišuje pro podniky

veřejně obchodovatelné na burze a podniky neobchodovatelné. Odlišnost spočívá především v hodnotách vah jednotlivých ukazatelů (Růčková, 2011).

Pro tuto diplomovou práci byla vybrána druhá varianta modelu, tedy varianta pro podniky neobchodovatelné na burze. Má následující tvar:

$$Z = 0,717 \times X_1 + 0,847 \times X_2 + 3,107 \times X_3 + 0,420 \times X_4 + 0,998 \times X_5$$

Kde:

X_1 = pracovní kapitál / aktiva celkem

X_2 = nerozdělený zisk / aktiva celkem

X_3 = EBIT / aktiva celkem

X_4 = vlastní kapitál / celkové dluhy

X_5 = tržby / aktiva celkem (Marinič, 2008).

U podniků, u kterých hodnota Z převyšuje 2,9, je velmi nízká pravděpodobnost bankrotu. Oproti tomu, podnikům s $Z < 1,2$ hrozí bankrot. Intervalu mezi 1,2 a 2,9 se říká šedá zóna (Růčková, 2011).

Kralickův Quick-test

Tento test se skládá ze čtyř ukazatelů, na jejichž základě je situace podniku hodnocena. U jednotlivých ukazatelů jsou obodovány intervaly hodnot a výsledné skóre je pak určeno průměrem těchto ukazatelů:

$$R1 = \text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva}$$

$$R2 = (\text{dluhy celkem} - \text{peněžní prostředky}) / \text{provozní CF}$$

$$R3 = \text{EBIT} / \text{celková aktiva}$$

$$R4 = \text{provozní CF} / \text{tržby}$$

Hodnocení finanční stability zajišťují první dvě rovnice ($FS = (R1 + R2)/2$). Pomocí druhých dvou rovnic se zkoumá výnosová situace podniku ($VS = (R3 + R4)/2$). Pro celkové hodnocení situace se pak používá $SH = (FS + VS)/2$. Hodnocení jednotlivých intervalů výsledků ukazatelů jsou vyobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 1: Intervaly hodnocení Kralickova Quick-testu

(zdroj: vlastní zpracování dle Marinič, 2008)

Ukazatel	Bodové ohodnocení				
	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
R1	< 0	0 – 0,1	0,11 – 0,2	0,21 – 0,3	> 0,3
R2	> 30	12 – 30	5 – 12	3 – 5	< 3
R3	< 0	0 – 0,08	0,08 – 0,12	0,12 – 0,15	> 0,15
R4	< 0	0 – 0,05	0,05 – 0,08	0,08 – 0,1	> 0,1

Pokud hodnocení kritérií je vyšší než 3 body, podnik je považován za velmi dobrý. Ovšem pokud je podnik hodnocen méně než 1 bodem, nachází se ve špatné finanční situaci (Marinič, 2008).

1.6 Analýza a prognóza generátorů hodnoty

Za generátory hodnoty se považují veličiny, jež ve svém souhrnu ovlivňují či dokonce určují hodnotu podniku. Na základě prognózy těchto generátorů je následně staven finanční plán, zvláště plán volných cash flow. (Mařík, 2011).

Pro účely této diplomové práce budou následně podrobněji rozebrány pouze ty generátory, jež jsou potřebné pro sestavení finančního plánu.

1.6.1 Tržby

Prognóza tržeb by měla vycházet z predikce celkového vývoje trhu a tržního podílu podniku. To lze nejjednodušeji prognózovat na bázi tržeb, kterých bylo dosahováno v minulých letech. Následná predikce může být stanovena prostřednictvím analýzy časových řad a jejich extrapolací nebo pomocí regresní analýzy. Tato předpověď ale není konečná a může být korigována dle kapacitních možností plynoucích z analýzy vnitřního potenciálu, dále také z finančního plánu, který udává schopnost financování podniku. Případné úpravy můžou vyvstat zejména z úvah o zavedení potřebných investic a jejich financování (Mařík, 2011).

1.6.2 Provozní zisková marže

Provozní zisková marže je vymezená jako poměr korigovaného provozního výsledku hospodaření před daněmi (dále jen KPVH³) a tržeb. KPVH tedy v anglické literatuře odpovídá pojmu NOPBT (Net Operating Profit Before Tax), tedy čistý operační zisk před daní. Z praktických důvodů se k výpočtu ziskové marže uvádí KPVH před odpisy, jelikož analýza a prognóza odpisů se provádí až v souvislosti s jiným generátorem hodnoty a to s investicemi do dlouhodobého majetku⁴ (Mařík, 2011).

K prognóze ziskové marže bude použito dvou nezávislých metod, prognózy shora a prognózy zdola, a jejich následné vzájemné sladování.

Prognóza ziskové marže shora

Tato metoda, jež je považována za základní, vychází z vývoje ziskové marže za minulá období a na něj navazuje odůvodněný vývoj do budoucnosti. Mařík (2011) uvádí následující postup:

1. Vypočítat za minulé roky KPVH před daní a nejlépe před odečtením odpisů. Následně odvodit ziskovou marži v procentech.
2. Předěslou ziskovou marži a faktory na ní působící podrobit analýze v souladu s konkurenční pozicí podniku.
3. V souvislosti s předchozí analýzou odhadnout působení hlavních faktorů na ziskovou marži v budoucím časovém horizontu a následně odhadnout budoucí hodnoty ziskové marže.
4. Dopočítat KPVH v budoucích letech pomocí již predikovaných tržeb a odhadnuté ziskové marže.

Prognóza ziskové marže zdola

³ KPVH – výsledek hospodaření upravený o náklady a výnosy, jež nesouvisí s hlavní činností podniku. Jedná se například o položky tržby, zůstatková cena majetku a odpisy budov a zařízení, jež neslouží k hlavní činnosti podnikání. Na druhé straně je nutné přičíst finanční výnosy a náklady, které by souvisely s provozními aktivitami (Mařík, 2011).

⁴ Pro účely této diplomové práce (sestavení finančního plánu) nebude do výpočtu vstupovat KPVH, ale pouze provozní výsledek hospodaření.

V rámci tohoto principu lze predikovat jednotlivé nákladové, popř. výnosové položky, které je možné dále využít pro sestavení kompletního plánovaného výkazu zisku a ztráty. Základní nákladové položky (náklady na prodané z boží, výkonová spotřeba, osobní náklady) mohou být prognózovány formou podílu na tržbách. Z jejich prognóz se následně vyjádří KPVH a dopočítá se zisková marže (Mařík, 2011).

Pravděpodobně se výsledky obou metod budou lišit. Ovšem cílem bylo získat stejné výše ziskových marží, proto bude zapotřebí provedení různých korekcí, aby se ziskové marže shodovaly. Výsledkem tohoto generátoru by měla být jak hodnota ziskové marže, tak i reálně vypadající predikce nákladových položek, díky nimž bude možné sestavit plánovanou výsledovku (Mařík, 2011).

Pro odhad budoucích hodnot za použití hodnot minulých musí být minulost doplněna o analýzu hlavních faktorů působících na marži. Faktory jsou pro každý případ odlišné, nicméně za základní lze považovat konkurenční strukturu (Porterova analýza), osobní náklady a ostatní provozní náklady (Mařík, 2011).

1.6.3 Pracovní kapitál

V rámci finanční analýzy bude s ukazatelem pracovní kapitál pracováno jako s rozdílem oběžných aktiv a krátkodobého cizího kapitálu.

U *provozně nutného krátkodobého finančního majetku* (prostředky potřebné pro bezproblémový chod podniku, plus účelná rezerva) lze pracovat přímo s odhadnutými absolutními hodnotami nebo je možné ho dopočítat z požadované míry likvidity. *Položky časového rozlišení* je vhodné analyzovat, zjistit jejich povahu a skladbu. Také je třeba posoudit jejich vývoj v minulosti v souvislosti s vývojem tržeb. Podle toho je možné tyto položky odhadnout v absolutním vyjádření, nechat ve stejné výši k datu ocenění či je plánovat v procentním poměru k tržbám. Z důvodu, že změny časového rozlišení souvisejí pouze s účetními operacemi, nikoli však s reálnými peněžními toky, Mařík (2011) doporučuje první či druhý zmíněný způsob.

Při analýze a plánování *pohledávek, zásob a závazků* Mařík (2011) uvádí následující postup:

1. Zanalyzovat náročnost výkonů na jednotlivé části pracovního kapitálu v minulých letech. Vztah mezi výkony (tržbami) a jednotlivými položkami

pracovního kapitálu lze zachytit v procentním vyjádření, počtem obrátů či dobou obratu. Je žádoucí u výpočtů použít tu výkonovou položku, která má s položkou pracovního kapitálu nejužší vztah: pohledávky – tržby, zásoby zboží – náklady vynaložené na prodané zboží, materiál – spotřeba materiálu, výrobky – výkonová spotřeba + osobní náklady, obchodní závazky – nákup, popř. náklady vztahující se k nakupovaným položkám. Ovšem zásadní podmínka spočívá ve stejném vyjádření minulosti i prognózy.

2. Identifikovat hlavní faktory, které by mohly jednotlivé položky ovlivnit během vývoje sledovaného období.
3. Predikovat vliv zjištěných příčin do budoucnosti a odhadnout vývoj náročnosti výkonů na položky pracovního kapitálu v budoucím časovém horizontu.

Výstupem by měla být odůvodněná prognóza následného vývoje pracovního kapitálu v relativním vyjádření. Ovšem jako vstup do finančního plánu je vhodné doplnit relativní hodnoty i absolutními čísly, které lze zjistit z relativního vyjádření dané položky pracovního kapitálu a plánovaných tržeb (Mařík, 2011).

1.6.4 Investice do dlouhodobého majetku

Na začátku je třeba zmínit, že se opět jedná o investice do provozně nutného majetku, tedy do majetku nezbytného pro základní podnikatelskou činnost podniku. Predikování tohoto generátoru je velmi obtížné a bez pomoci specialistů z daného podniku téměř neproveditelné (Mařík, 2011).

Lze rozlišit tři varianty plánování investiční náročnosti:

1. *Globální přístup* – vhodný, kdy investice do dlouhodobého majetku mají průběžný charakter. Využívá se zde koeficientu náročnosti tržeb na investice brutto (k_{DMb}).

$$k_{DMb} = \frac{\text{Investice brutto do provozně nutného DM}}{\text{Tržby}}$$

Tento koeficient by se měl počítat za co nejdelší minulé období a nejen za daný podnik, ale i za konkurenční podniky. Lze využít i jednoduššího koeficientu a to prostého podílu dlouhodobého majetku na tržbách (k_{DM}).

$$k_{DM} = \frac{\text{Provozně nutný DM}}{\text{Tržby}}$$

2. *Přístup podle hlavních položek* – používá se pro nejbližší léta. Vychází se z konkrétních investičních plánů podniku. Plány podložené analýzou efektivnosti a vycházející z reálných výhledů podnikových výkonů mohou být hlavním zdrojem pro oceňování.
3. *Přístup založený na odpisech* – plány investic se kontrolují v souvislosti s odpisy. Předpokládá se, že investice pod úrovní odpisů nebudou stačit k dlouhodobému přežití podniku či dokonce jeho růstu. Tyto situace nastávají zejména u podniků, kde se vývoj zakládá na investicích do nehmotného majetku.

V praktické části této diplomové práce bude využito k plánování investic koeficientu náročnosti, tedy globálního přístupu.

1.7 Sestavení finančního plánu

Z předchozího kroku, tedy analýzy a prognózy generátorů hodnoty, jsou naplánované stěžejní položky, jež budou tvořit základ finančního plánu. Těmi položkami jsou tržby, zisková marže a z ní vycházející zisk, plánovaná výše zásob, pohledávek a závazků a investice do dlouhodobého majetku. Dle Maříka (2011) je pro kompletní sestavení finančního plánu zapotřebí dané položky doplnit o:

- **Plán financování** – nezbytný k ověření, zda je prognóza generátorů hodnoty reálná. Plán obsahuje předpokládané splátky úvěrů, přijímání nových úvěrů, popř. navýšení vlastního kapitálu.
- **Hodnoty některých dalších méně podstatných položek** – pravidelně se opakující méně významné nákladové a výnosové položky.
- **Položky nesouvisející s hlavním provozem podniku** – plány odprodeje nepotřebného majetku, z toho vycházející zisky z prodeje majetku, investice do cenných papírů a další. Tyto položky pomáhají zajistit kontinuitu časové řady finančních výkazů
- **Předpokládané výplaty dividend či podílů na zisku vlastníkům** – aby nedošlo k neúměrnému narůstání peněžních prostředků v rozvaze.

- **Formální dopočty** všech položek, jež jsou potřebné pro kompletní zpracování finančních výkazů. Jedná se například o dopočítání celkových peněžních toků, nerozděleného zisku, ziskových fondů pro sestavení rozvahy, hodnotu dlouhodobého majetku ke konci každého roku apod.

Po sestavení finančního plánu Mařík (2011) doporučuje se vracet k některým předchozím krokům a plánované hodnoty ještě upravovat a tím postupně doladovat finanční plán, například z důvodů nedostatku či přebytku finančních prostředků a s tím souvisejících změn v plánu investic nebo financování.

Pro účely finančního plánování, popř. následného ocenění podniku, bývají plánované výkazy uváděny v agregované formě. Ve výkazech je tedy zaměřena pozornost pouze na významnější položky (Fotr, 2012).

1.7.1 Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Plánovaná výsledovka představuje základní složku dlouhodobého finančního plánu. Z ní vyplývají výnosy, náklady a dosažený hospodářský výsledek v jednotlivých letech plánovaného období. Nejdůležitější položku výnosů představují tržby, jež byla rozebrána a predikována ve strategické analýze (Fotr, 2012).

1.7.2 Plánované cash flow

Plán cash flow tvoří další složku finančního plánu. Jeho úkolem je kvantifikovat veškeré příjmy i výdaje za určité časové období. Plán peněžních toků se člení podle povahy příjmů a výdajů, a to na toky provozní, investiční a finanční. Souhrn všech peněžních toků je nazýván čistým peněžním tokem (Fotr, 2012).

Pro lepší přehlednost u tohoto výkazu doporučuje vykazovat jednotlivé položky s definitivním znaménkem, aby byl přímo vyznačen přírůstek či úbytek peněžních prostředků (Mařík, 2011).

1.7.3 Plánovaná rozvaha

Plánovaná rozvaha vychází z plánu investic, plánu pracovního kapitálu a z plánovaných peněžních toků a přebírá jejich hodnoty. Případně je doplněna o méně závazné či neprovozní položky. Co se týče pasivních položek, jako jsou základní kapitál a fondy ze

zisku, mohou zůstat v současné výši, pokud tedy není plánováno jejich navýšení. Výsledek hospodaření se převezme ze závěrečné části plánované výsledovky (Mařík, 2011).

Jako vhodný nástroj pro formální kontrolu Mařík (2011) uvádí užití bilančního principu, tedy rovnost celkových aktiv a pasiv v každém roce.

2 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Tato část se zaměřuje na představení podniku DVOŘÁK – svahové sekačky s.r.o., pro nějž bude finanční plán sestavován.

2.1 Základní informace o podniku

Obchodní firma:	DVOŘÁK – svahové sekačky s.r.o.
Datum zápisu:	22. července 2004
Sídlo:	č.p. 277, 582 21 Pohled
Identifikační číslo:	260 13 797
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	200 000 Kč

Společnost DVOŘÁK – svahové sekačky s. r. o. (dále jen DVOŘÁK – svahové sekačky) založil 1. července 2004 současný majitel firmy pan Lubomír Dvořák jako strojní divizi v rámci stavebního podniku Dvořák. Společnost zaznamenává velmi dynamický rozvoj a s ohledem na vývoj disponuje vysokým potenciálem. Hlavní produkt firmy představuje výrobek chráněný patentem - rádiem řízená svahová sekačka SPIDER. Díky převratnému řešení tohoto výrobku zaujímá firma na trhu s komunální technikou naprosto specifické postavení. Již během prvního roku sériové výroby si podnik vydobyl uznání a respekt jak z řad uživatelů, tak i odborníků a to nejen v Evropě, ale i v USA a Japonsku. V průběhu následujících 10 let společnost rozšířila prodejní síť do téměř 50 zemí po celém světě. Pro podnik je nedůležitější maximální spokojenost zákazníků, z tohoto důvodu se snaží o neustálý vývoj svých strojů s vysokou konkurenční a estetickou úrovní.

Z důvodu vysokého inovačního potenciálu vlastní firma DVOŘÁK – svahové sekačky mnoho přiznaných patentů z odlišných strojních odvětví. Například patentem disponuje systém pojezdu tzv. „tančící krok“, který zajišťuje vynikající pohyblivost a manévrovatelnost stroje v terénu se zachováním pohonu všech kol, vysokou svahovou dostupnost a je maximálně šetrný k travnímu povrchu. Tento pojezd je patentem chráněn v USA, Japonsku i v Evropě, kde byl dále validován v 16 evropských zemích.

Patentem disponuje také hydraulický stabilizační naviják, jenž byl patentován Úřadem průmyslového vlastnictví ČR (DVOŘÁK – svahové sekačky, 2017).



Obrázek 3: Logo společnosti

(zdroj: DVOŘÁK – svahové sekačky, 2017)

2.2 Historie společnosti v datech

- 2002 - zrod prvního prototypu svahové sekačky Spider ILD01
- 2003 - představení prvního prototypu Spider ILD01 a uvedení na trh
- 2004 - oficiální založení podniku DVOŘÁK – svahové sekačky, zahájení sériové výroby a prodeje rádiem řízených svahových sekaček Spider ILD01 a získání zahraničních distributorů ve Velké Británii, Německu, Japonsku a Španělsku
- 2006 - představení nového modelu ILD02 a hydraulického navijáku jako příslušenství sekačky. Model ILD01 oceněn prestižním oceněním RED DOT design Award
- 2007 - Slope Care se stává distributorem v USA
- 2008 - distribuce strojů Spider do cca 40 zemí světa
- 2009 - představení sněžného pluhu jako příslušenství
- 2010 - představení nového modelu Spider MINI
- 2012 - zahájení výstavby nové výrobní haly
- 2013 - rozšíření distribuce strojů do téměř 50 zemí po celém světě
- 2014 - oficiální otevření nového závodu „Svatá Anna“ a oslava 10 let na trhu (DVOŘÁK – svahové sekačky, 2017).

2.3 Výrobní zaměření

Sekačky SPIDER se používají jak pro sečení a mulčování rozměrných rovných ploch, tak členitého terénu s množstvím strmých svahů, znečištěných či jinak nebezpečných míst. Zejména se uplatňují při údržbě pozemků v podél silnic a dálnic, přehrad a vodních toků, rekultivací, v blízkosti železničních tratí, parků, chráněných oblastí a sjezdovek s náklonem až 55 stupňů. Dále jsou sekačky vhodné pro udržování rozloh okolo elektráren, elektrických rozvodů, na vojenských pozemcích a letištích. Díky své nízké hmotnosti a výjimečnému systému pojezdu je lze taktéž využít pro údržbu podmačených objektů.

Dle CZ-NACE se firma zaměřuje na výrobu zemědělských a lesnických strojů (CZ-NACE 28.3)

V současné době firma vyrábí následující tři modely svahové sekačky SPIDER:

- **SPIDER ILD01**, jež je základním produktem firmy. Na trhu se pohybuje od roku 2003 a představuje na světě vůbec první dálkově řízený stroj pro profesionální údržbu svahů. Vynikající svahovou dostupnost a unikátní manévrovací schopnosti zajišťuje zejména revoluční a patentovaný pojezdový systém tzv. „tančící krok“.
- **SPIDER ILD02**, který byl poprvé představen v roce 2005 a sériově se vyrábí od 2006, od té doby je neustále modernizován. Technologií i koncepcí navazuje na předešlý model ILD01, nicméně přináší četná zlepšení a inovace, ku příkladu systém pojezdu je rozšířen o schopnost smykového zatáčení. Tento stroj se svojí produktivitou vyrovná i těžké mechanizaci.
- **SPIDER MINI** je nejmenším vyráběným modelem, avšak svojí manévrovatelností a svahovou dostupností se blíží modelům ILD01 a ILD02. Tento produkt je koncipován stejně jako předchozí produkty, nicméně je vybaven výjimečnými řetězovými pojezdovými portály, jimiž je zajištěn spolehlivý a bezúdržbový provoz stroje a sníženo jeho těžiště. Zároveň je tím stroj značně zjednodušen.

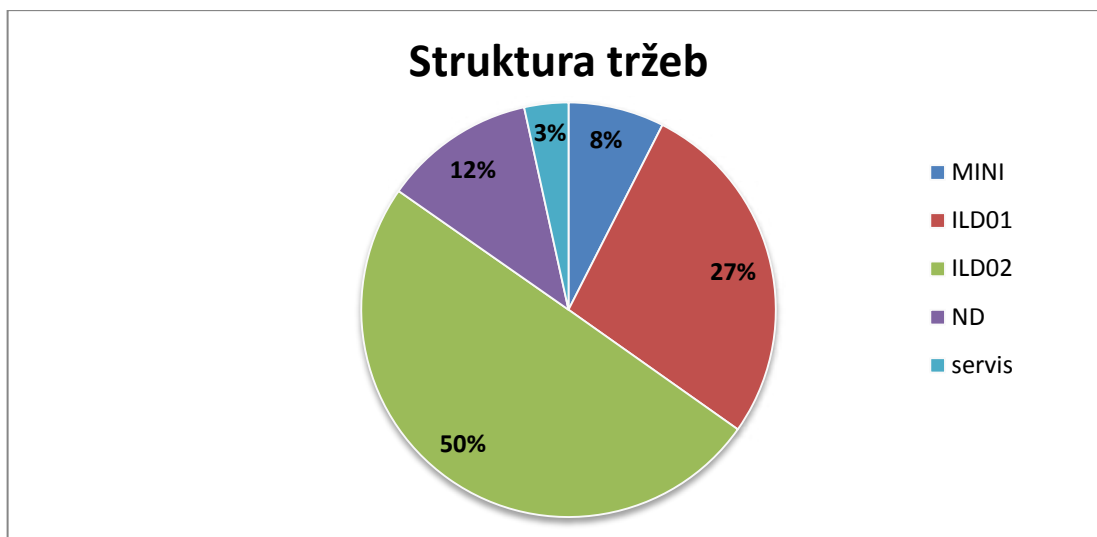
Dále jako příslušenství byly vyvinuty **hydraulický stabilizační naviják** a **sněžný pluh**, které zvyšují jejich užité vlastnosti.

- **Naviják** se využívá především pro stabilizaci stroje během sečení na svazích. Je určen pro první dva výše zmíněné stroje, tedy ILD01 a ILD02, jako přídavné zařízení. Díky němu se snižuje jak sjíždění (opotřebení) stroje, tak i narušování (poškození) travního krytu.
- **Sněžný pluh** slouží jako přídavné zařízení pro stroj Spider ILD02. Tím zvyšuje jeho užívání o zimní období, kdy je potřeba z velkých ploch (např. parkovišť) odhrnovat napadaný sníh. Při nasazení je pluh oproti sekačce natočen o 30° a rozsah záběru odpovídá 1,4 m.

Mimo jiné podnik prodává také ke svým strojům **náhradní díly**. Na sekačkách lze vyměnit téměř každou část, ovšem nejvíce jdou na odbyt nože, převody, filtry a spojky.

Dále také společnost obstarává pro české zákazníky **servis**. Ten je zajišťován na adrese provozovny výrobce, ale též sítí autorizovaných prodejců strojů Spider po celé České republice. V případě potřeby jsou vyškolení technici připraveni i k servisnímu zásahu na adrese určené zákazníkem. Od roku 2018 se nově zřizuje další servisní středisko na Vsetínsku pro snazší servis a zákazníky na Moravě, Slezsku, ale i na Slovensku. Během zimního období je možné dát stroj na „zimní prohlídku“, při které je možné stroje zkontrolovat a připravit na „sekací“ sezónu (DVOŘÁK – svahové sekačky, 2017).

Graf níže zobrazuje strukturu tržeb a podíl jednotlivých částí výroby. Je zřejmé, že profesionální stroje, tedy modely ILD01 a ILD02 zaujímají přes tři čtvrtiny celkových tržeb. Významný podíl má i prodej náhradních dílů. Ten je v rámci České republiky značně propojen se servisem. Možný a velmi pravděpodobný důvod, proč má servis z pohledu tržeb minimální podíl, je ten, že právě servis je zajišťován pouze pro české zákazníky, zatímco stroje i náhradní díly jsou prodávány po celém světě.



Graf 1: Podíl jednotlivých částí produkce na tržbách společnosti

(zdroj: vlastní zpracování dle dat DVOŘÁK – svahové sekačky)

Výhodu oproti konkurenci lze u výrobků Spider spatřit zejména ve svahové dostupnosti, vysoké produktivitě práce (ve složitém terénu 1 sekačka ILD02 nahradí až 15 pracovníků s křovinořezy), vysoké stabilitě na příkrých svazích, nadstandartní bezpečnosti a snadné ovladatelnosti (obojí pomocí dálkového ovladače). Dále výhodu představuje i kvalita stříhu, univerzálnost využití a především jedinečný patentovaný pojezdový systém (DVOŘÁK – svahové sekačky, 2017).

2.4 Ocenění

Mimo jiné výhody a kvality výrobků Spider je znamenitou vizitkou i fakt, že získávají prestižní ocenění na mnoha veletrzích a výstavách, kterých se účastní. Hodnoceny jsou produkty za kvalitu, inovaci, ale též design. Mezi ty nejvýznamnější patří ocenění z výstav GaLaBau (Německo) – Nejlepší inovativní výrobek, Techagro (ČR) – Nejlepší výrobek, Öga (Švýcarsko) – Nejlepší inovativní výrobek, IoG Saltex (Anglie), MSV Nitra (Slovensko) – cena veletrhu, Design centrum České republiky – vynikající design, Cena zdraví a bezpečného životního prostředí (ČR) – 1. místo, CivEnEx 2007 (Austrálie) – nejinnovativnější výrobek. Firma si velice váží jednoho z nejprestižnějších světových designových ocenění „reddot“, jež bylo výrobku Spider uděleno v roce 2006 v německém Essenu, jako jednomu z mála českých výrobků. Dále v roce 2013 podnik

Dvořák – svahové sekačky získal ocenění Česká hlava 2013 za vědu, výzkum a inovace, a to v kategorii Industrie (DVOŘÁK – svahové sekačky, 2017).

Kopie těchto ocenění jsou uvedeny na webových stránkách společnosti.



Obrázek 4: Svahová sekačka SPIDER ILD02
(zdroj: DVOŘÁK – svahové sekačky, 2017)

3 STRATEGICKÁ ANALÝZA

V této diplomové práci bude pro strategickou analýzu makrookolí použito SLEPTE analýzy a mikroprostředí bude analyzováno pomocí Porterova modelu 5-ti sil. V rámci této kapitoly budou výše zmíněné analýzy podrobněji rozebrány.

3.1 SLEPTE analýza

Rozbor vnějšího prostředí, přesněji makroprostředí, bude vypracován pomocí výše zmíněné SLEPTE analýzy. Ta zkoumá externí faktory, jež působí v okolí podniku a vlivy těchto faktorů, jež mohou společnost ovlivňovat, a to jak pozitivně, tak i negativně. Tyto faktory jsou členěny do šesti kategorií: sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické.

Sociální faktory

V rámci této skupiny faktorů lze zkoumat demografický vývoj v kraji, ve kterém je podnik situován, mzdové náklady v tomto kraji či počet uchazečů o zaměstnání.

Počet obyvatel v kraji

Jak již bylo zmíněno, podnik DVOŘÁK – svahové sekačky sídlí i provozuje svou podnikatelskou činnost nedaleko Havlíčkova Brodu, tedy v kraji Vysočina. Je nezbytné, aby byla společnost informována též o demografii tohoto kraje, protože převážně v něm hledá další možné zaměstnance.

V kraji Vysočina bylo dle Českého statistického úřadu k 31.12.2016 evidováno 508 952 obyvatel. Oproti přechozímu roku poklesl počet obyvatel tohoto kraje o 523 osob. Následující tabulka zobrazuje demografický vývoj a věkovou strukturu obyvatelstva kraje Vysočina mezi roky 2011 a 2016. Je zřejmé, že obyvatel v tomto kraji meziročně ubývá, ačkoli roste počet osob do 14 let a také lidí nad 65 let. Úbytek spočívá zejména z důvodu stěhování za prací. (Český statistický úřad, 2018)

Tabulka 2: Demografický vývoj a věková struktura obyvatelstva kraje Vysočina v letech 2011 – 2016

(zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2018)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet obyvatel celkem	511 937	511 207	510 209	509 895	509 475	508 952
v tom ve věku 0–14 let	75 331	75 454	75 488	76 104	76 722	77 329
15–64 let	351 776	348 042	344 450	340 867	337 491	333 665
65 a více let	84 830	87 711	90 271	92 924	95 262	97 958
Průměrný věk obyvatel	41,1	41,3	41,6	41,9	42,1	42,3

Mzdové náklady

Tato složka sociálních faktorů by neměla být opomíjena, jelikož se mzdové náklady ve značné míře odráží do hospodaření společnosti.

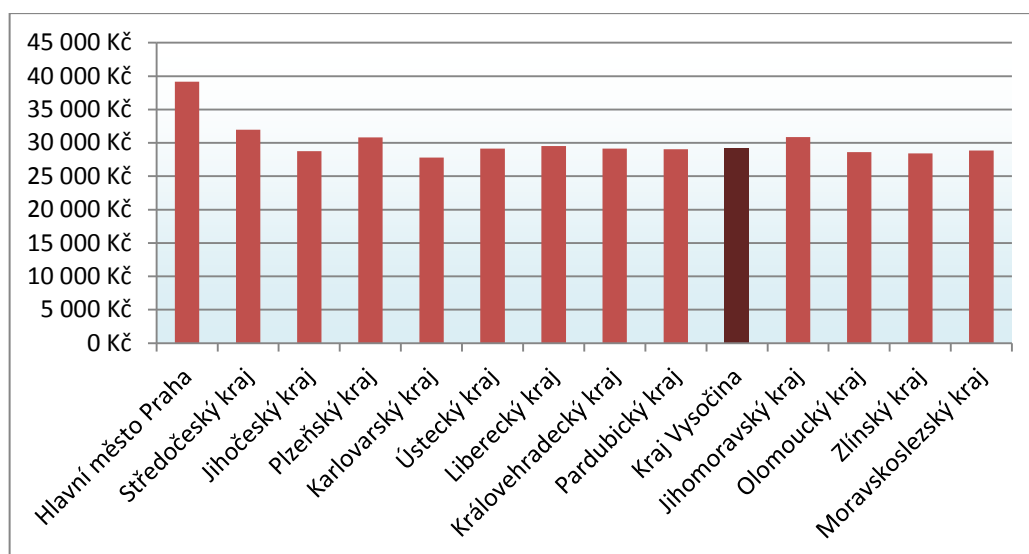
Tabulka 3 zobrazuje vývoj průměru hrubé měsíční mzdy a počtu zaměstnanců v kraji Vysočina mezi roky 2011 a 2017. Je patrné, že hrubá měsíční mzda meziročně roste, počet zaměstnanců stále kolísá okolo 130 tis. osob. V roce 2017 přesahovala hrubá mzda 28 000 Kč a bylo zaměstnáno v průměru 133 tis. osob (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018).

Tabulka 3: Vývoj hrubé měsíční mzdy a počtu zaměstnanců v kraji Vysočina v letech 2011 – 2017

(zdroj: vlastní zpracování dle MPSV, 2018)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ø hrubé měsíční mzdy	22 369	22 843	23 104	23 900	25 191	26 348	28 210
počet zaměstnanců (v tis.)	130,8	129,7	130,2	132,3	127,2	131,4	133,0

Následující graf je zaměřen na srovnání mzdových nákladů za čtvrté čtvrtletí roku 2017 mezi jednotlivými kraji v rámci České republiky. Je zřejmé, že nejvyššího průměru měsíční mzdy je dosahováno v hlavním městě, kde dosahuje téměř 40 000 Kč. Kraj Vysočina se v tomto srovnání s průměrem 29 140 Kč/měsíc nachází více méně uprostřed (8. místo). Nejnižší hodnotu vykazuje Karlovarský kraj, kde průměrná mzda nepřesahuje 28 000 Kč/měsíc (Český statistický úřad, 2018).



Graf 2: Srovnání průměrné měsíční mzdy mezi kraji ČR za 4. čtvrtletí 2017

(zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2018)

Uchazeči o zaměstnání

Ministerstvo práce a sociálních věcí evidovalo ke konci roku 2017 na úřadech práce v kraji Vysočina 12 992 uchazečů o zaměstnání. Z toho v okrese Havlíčkův Brod bylo evidováno pouze 2 025 lidí s touhou pracovat. Oproti minulému roku se počet nezaměstnaných snížil o téměř 5 tisíc v celém kraji a na Havlíčkobrodsku skoro o 1 tisíc. Úřady práce v tomto kraji nabízely 7 475 volných pracovních míst, což bylo o necelé 3 tisíce míst více než v předchozím roce. Připadalo tedy na jedno volné pracovní místo 1,74 uchazečů. V okrese Havlíčkův Brod byla situace o trošku lepší, zde připadalo 1,46 uchazečů na jedno místo (nabízelo se 1 387 volných míst). (Český statistický úřad, 2018)

Legislativní faktory

V rámci těchto faktorů je podnik ovlivňován legislativou České republiky a též i zákony Evropské Unie. Díky členství v EU dochází ke snazší obchodovatelnosti mezi jejími státy. Společnost se tak musí řídit sbírkou zákonů ČR a taktéž i sbírkou mezinárodních smluv. V České republice dochází k častým změnám v zákonech.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích od 1.1.2014 částečně nahradil zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník a upravuje tak obchodní společnosti a družstva. V tomto zákoně jsou ukotveny některé významné změny ohledně společností s ručením

omezeným, k nimž spadá i společnost DVOŘÁK – svahové sekačky. Základní kapitál u těchto forem podniků byl snížen z 200 000 Kč na pouhou 1 Kč, dále také vytvářet zákonný rezervní fond ze zisku není již povinností.

Pro podnikatelské činnosti jsou dále důležité zákony, jež se týkají zdanění v České republice. Jedná se zejména o Zákon 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů a o Zákon 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty ve znění pozdějších předpisů (dále jen „DPH“). Podnik je povinen platit daň z příjmů právnických osob. V současné době je sazba od roku 2010 nezměněná, a to ve výši 19 %. Oproti tomu sazby daně z přidané hodnoty se mění poměrně často, nicméně od roku 2015 rozeznáváme tři sazby daně z DPH. Základní sazba činí 21 %, je tomu tak od roku 2013, kdy se zvýšila o 1 %. První sníženou sazbu evidujeme v hodnotě 15 %, což je také od roku 2013 o 1 % výše. Od roku 2015 byla zavedena druhá snížená sazba, která je ve výši 10 %.

Pracovněprávními vztahy mezi zaměstnavateli a jejich zaměstnanci (problematikou pracovního práva) se zabývá Zákon 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon se mimo jiné věnuje i bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a odpovědnosti za škodu vzniklou ve spojitosti s výkonem práce.

25. května vstoupí v platnost Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 tzv. GDPR (General Data Protection Regulation), jež upravuje právní rámec ochrany osobních údajů proti neoprávněnému zacházení s daty a osobními údaji občanů a to na celém území Evropské unie. Toto nařízení tak nahradí současnou právní úpravu, jež představovala směrnice Evropského parlamentu a Rady 95/46/ES o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů. Co se týče České republiky, zde nahradí související Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. (Úřad pro ochranu osobních údajů, 2013)

Legislativní forma, jež upravuje právní vztahy mezi subjekty na trhu výrobků a služeb, je Zákon 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon definuje hospodářskou soutěž, ochranu proti zneužití dominantního postavení, ohrožení dohodami soutěžitelů nebo dokonce spojením soutěžitelů aj.

Mimo výše zmíněné zákony se společnost řídí Zákonem 89/2012 Sb., občanský zákoník, Zákonem 563/1991 Sb., o účetnictví a spousty dalších zákonů, vyhlášek, předpisů a nařízení, jež jsou pro podnik relevantní.

Ekonomické faktory

Mezi hlavní a nejsledovanější makroekonomické ukazatele lze zařadit vývoj hrubého domácího produktu (dále jen „HDP“), míru inflace, zaměstnanost a s ní spojenou míru nezaměstnanosti, vývoj úrokových sazeb a měnových kurzů. Průběh všech těchto ukazatelů za posledních pár let a jejich aktuální predikci zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 4: Vývoj makroekonomických ukazatelů

(zdroj: vlastní zpracování dle MFČR, 2018)

Makroekonomické ukazatele		Realita						Aktuální predikce		
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
HDP	<i>v mld. Kč, b.c.</i>	4 022	4 060	4 098	4 314	4 596	4 773	5 042	5 304	5 530
HDP reálné	<i>růst v %, s.c.</i>	2	-0,8	-0,5	2,7	5,3	2,6	4,3	3,4	2,6
Deflátor HDP	<i>růst v %</i>	-0,2	1,5	1,4	2,5	1,2	1,2	1,3	1,8	1,7
Průměrná míra inflace	<i>v %</i>	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,6	2,1
Zaměstnanost (VŠPS)	<i>růst v %</i>	0,4	0,4	1,0	0,8	1,4	1,9	1,6	0,6	0,2
Míra nezaměstnanosti	<i>průměr v %</i>	6,7	7,0	7,0	6,1	5,1	4,0	2,9	2,4	2,3
Dlouhodobé úrokové sazby	<i>% p.a.</i>	3,7	2,8	2,1	1,6	0,6	0,4	1,0	1,7	2,0
Měnový kurz CZK/EUR		24,59	25,14	25,97	27,53	27,28	27,03	26,32	25,4	25,0

Hrubý domácí produkt

HDP, jeden z hlavních makroekonomických ukazatelů, charakterizuje výkon dané ekonomiky a to tak, že zobrazuje celkový objem produkce zboží a služeb vyrobené na určitém území. V roce 2011 vykazoval meziroční růst 2 %, však v následujících dvou letech byl zaznamenán mírný pokles. Nicméně od roku 2014 opět následně roste. V roce 2015 HDP vzrostlo dokonce o 5,3 %, rok 2016 byl také pozitivní na růst, ovšem ne tak vysoko jako předcházející rok. Největší podíl na zvýšení HDP v roce 2017 má růst spotřeby domácností, jež spadá do domácí poptávky. Dále tvorba hrubého kapitálu vzrostla vlivem investic do fixního kapitálu, nicméně zahraniční obchod působil pozitivně, ale oproti předchozímu období mírně klesl. Na čisté vývozy sice působila

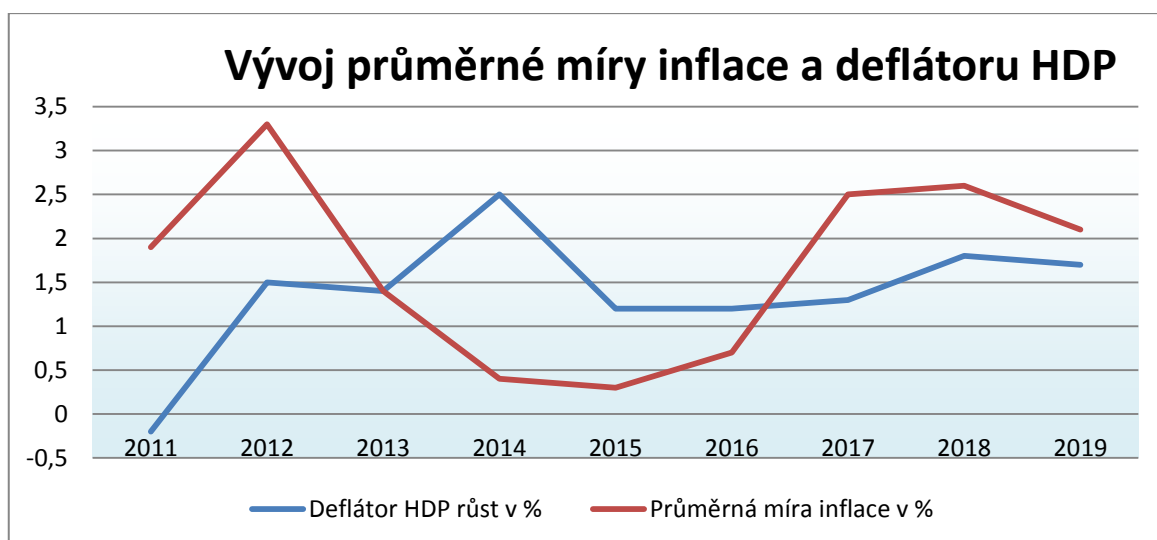
rostoucí vnější poptávka, ale na druhé straně se zvýšila náročnost dovozu investic. Predikce na následující 2 roky očekává pomalejší růst oproti roku 2017 (4,3 %), a to 3,4 % v roce 2018 a 2,6 % v roce 2019. Největší podíl na číslech by měla mít opět domácí poptávka, u níž stojí v popředí silné výdaje na konečnou spotřebu, investiční aktivita firem a vládních institucí (Ministerstvo financí ČR, 2018).

Inflace

Další významnou makroekonomickou veličinou je inflace a deflátor HDP. Vývoj inflace velice ovlivňuje výrobce sekaček Spider, neboť v případě rostoucí inflace by mohlo dojít ke zdražení vstupů, jak materiálových tak i služeb, tohoto podniku, a v tomto důsledku také ke zdražení sekaček samotných.

Nejvyšší míra inflace byla zaznamenána v roce 2012, kdy inflace překročila 3% hranici. V následujících třech letech inflace postupně klesala a v roce 2015 dosahovala hodnoty 0,3 %. V roce 2016 vzrostla na 0,7 % a v roce 2017 dosáhla 2,5 %, což je nejvýše za posledních 5 let. Tato hodnota inflace byla zapříčiněna především velice nízkou nezaměstnaností spojenou s vysokým počtem volných pracovních míst, tedy s vyššími jednotkovými náklady práce, dále také rostoucí cenou ropy a rostoucí domácí poptávka. Jediný významnější faktor tlumící inflaci je posilování koruny po ukončení kurzového závazku ČNB. Předpokládá se, že se inflace bude pohybovat nad hodnotou 2 % i v příštích letech, a to z důvodu kompenzace faktorů jako jsou vyšší ceny ropy a silnější kurz koruny vzhledem k americkému dolaru, dále také předpoklad silnější koruny vůči euru a zvyšování mezd, ovšem v menší míře. V roce 2018 by se průměrná míra inflace měla udržet v horní polovině tolerančního cíle ČNB, okolo 2,6 %. V roce 2019 se pak očekává inflace 2,1 % a to z důvodů zpomalení růstu jednotkových nákladů práce i domácí poptávky a cena ropy by se měla dokonce mírně snížit (Ministerstvo financí ČR, 2018).

Co se týče deflátoru HDP, největší růst lze spatřit v roce 2014, kdy se zvýšil o 2,5 %. V dalších letech hodnota deflátoru také rostla, avšak ne tak výrazně, o cca 1,2 – 1,3 %. Pro nadcházející roky 2018 a 2019 se predikuje rychlejší růst, a to o 1,8 %, resp. 1,7 %. Graf níže zachycuje vývoj inflace a deflátoru HDP ve sledovaném období a pro nadcházející roky.



Graf 3: Vývoj průměrné míry inflace a deflátoru HDP

(zdroj: vlastní zpracování dle MFČR, 2018)

Zaměstnanost a míra nezaměstnanosti

Ve sledovaném období se trh práce vyvíjel příznivě, zaměstnanost každoročně rostla, největší nárůst zaznamenal rok 2016 s meziročním růstem 1,9 %. Během roku 2017 trh práce dokonce vykazoval znaky přehřátí. Růst zaměstnanosti stále pokračoval, odhaduje se meziroční nárůst o 1,6 %. Z pohledu odvětví se na růstu zaměstnanosti nejvíce podílel zpracovatelský průmysl, dále pak maloobchod, velkoobchod a vzdělání. Oproti tomu silný pokles byl zaznamenán v odvětví těžba a dobývání, stavebnictví, administrativních a podpůrných činnostech. Význačnou bariérou pro další ekonomický růst je ovšem nedostatek pracovníků, který evidují téměř všechna odvětví. Možnost využívání nezaměstnaných osob pro další zvyšování zaměstnanosti je do jisté míry téměř vyčerpaná. Z tohoto důvodu se v delším časovém horizontu vytváří stále větší prostor pro rozmach automatizace a robotizace. Vzhledem k výše popsané situaci na trhu práce se pro rok 2018 predikuje zpomalení růstu zaměstnanosti na 0,6 % a na 0,2 % v dalším roce.

Jedním z důvodů růstu zaměstnanosti je mimo jiné klesání míry nezaměstnanosti. V roce 2013 dosahovala 7 %, od té doby klesá na extrémně nízké hodnoty. Odhad pro 2017 činí v průměru 2,9 %. Pro další roky se predikuje pokles na 2,4 %, resp. na 2,3 %. V souvislosti s Evropou jde o rekordně nízké hodnoty, jež za posledních 10 let nebyly v podstatě dosaženy (Ministerstvo financí ČR, 2018).

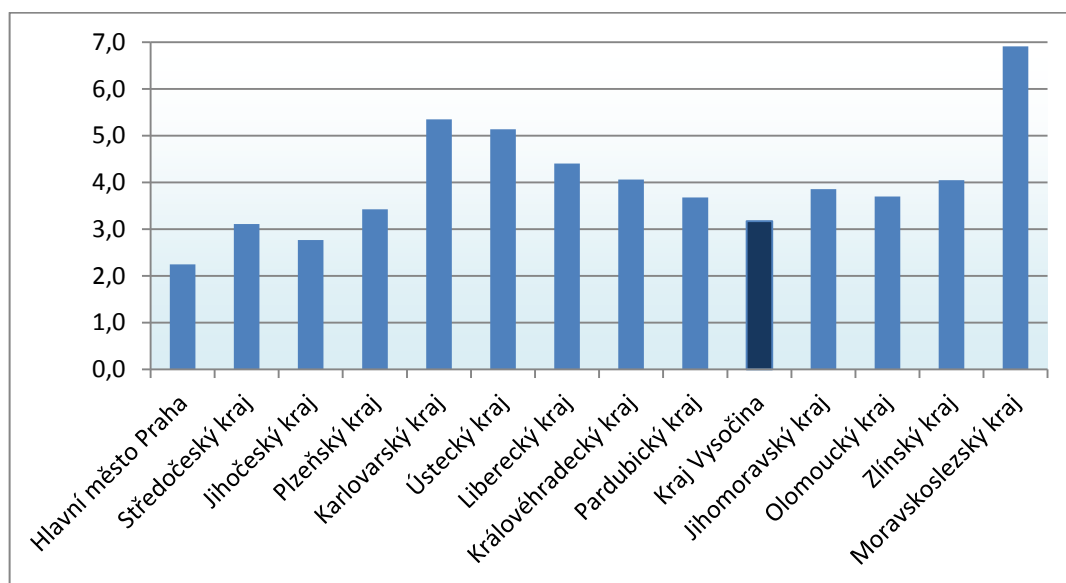
Tabulka 5 zobrazuje, jak se vyvíjela míra nezaměstnanosti v kraji Vysočina. I zde tento ukazatel během sledovaných let klesal. Výjimkou je pouze rok 2013, kdy míra nezaměstnanosti vzrostla, o 0,3 p.b. oproti předchozímu roku. Za rok 2016 v tomto kraji dosahovala 3,2 %, což je méně ve srovnání s celorepublikovým průměrem.

Tabulka 5: Míra nezaměstnanosti v kraji Vysočina v letech 2010 – 2016 (v %)

(zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2017)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Kraj Vysočina	6,9	6,4	6,4	6,7	5,6	4,7	3,2

V grafu níže je znázorněna míra nezaměstnanosti v jednotlivých krajích ČR v roce 2016. Je očividné, že kraj Vysočina spadá mezi kraje s nižší mírou nezaměstnanosti. Nejnižší míra nezaměstnanosti byla zaznamenána v hlavním městě, dále pak v Jihočeském kraji. Na druhé straně nejvyšší tento ukazatel registruje Moravskoslezský kraj, kde míra nezaměstnanosti dosahuje téměř 7 % (Český statistický úřad, 2017).



Graf 4: Míra nezaměstnanosti za rok 2016 v krajích ČR

(zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2017)

Úrokové míry

Mezi významné makroekonomické ukazatele patří bezesporu také úrokové sazby centrální banky. Podle nich se v České republice určují úrokové míry obecně, především sazby komerčních bank. Pro podniky jsou úrokové sazby důležité, protože jejich výše ovlivňuje poptávku po úvěrech, a tedy i investice. Při poklesu základní sazby České národní banky klesají též úrokové sazby a tím dochází k levnějšímu financování

dluhu podniku. Za období let 2011 – 2016 byla společnost DVOŘÁK – svahové sekačky zadlužená v průměru 48 %, vývoj těchto sazeb je tedy pro ni také podstatný.

Základními úrokovými sazbami jsou dvoutýdenní repo, diskontní a lombardní sazba. Tabulka níže zachycuje vývoj těchto sazeb v průběhu posledních 10 let.

Tabulka 6: Vývoj základních úrokových sazeb v ČR v letech 2008 – 2018

(zdroj: vlastní zpracování dle ČNB, 2018)

Období	sazba (v %)		
	2T repo	diskontní	lombardní
2.2008	3,75	2,75	4,75
8.2008	3,5	2,5	4,5
11.2008	2,75	1,75	3,75
12.2008	2,25	1,25	3,25
2.2009	1,75	0,75	2,75
5.2009	1,50	0,50	2,50
8.2009	1,25	0,25	2,25
12.2009	1,00	0,25	2,00
5.2010	0,75	0,25	1,75
2011	0,75	0,25	1,75
6.2012	0,50	0,25	1,50
10.2012	0,25	0,10	0,75
11.2012	0,05	0,05	0,25
2013 – 2016	0,05	0,05	0,25
8.2017	0,25	0,05	0,50
11.2017	0,50	0,05	1,00
2.2018	0,75	0,05	1,50

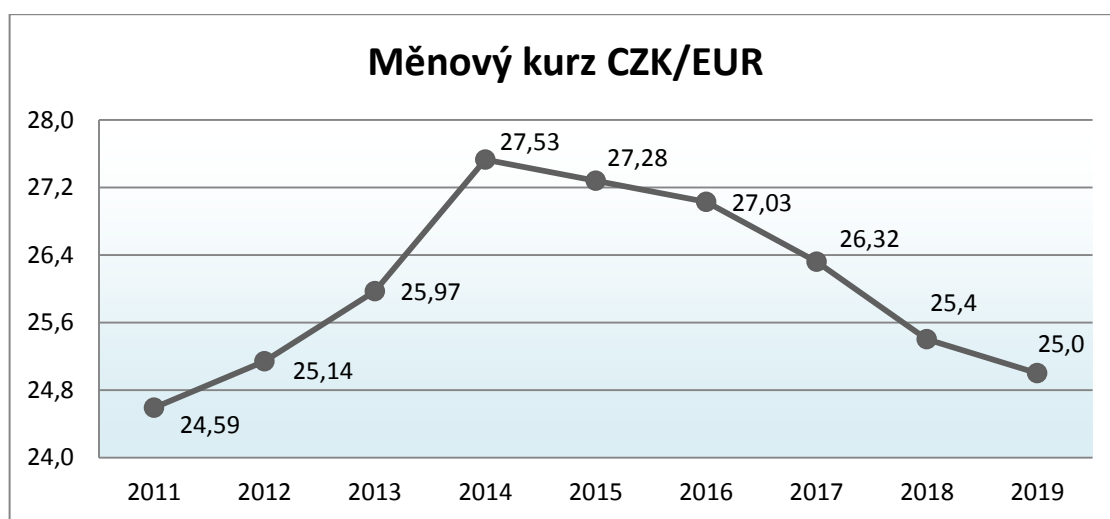
Z tabulky výše je očividné, že v roce 2011 a za období 2013 – 2016 nedošlo ke změnám parametrů měnových nástrojů, tudíž v těchto letech jsou sazby shodné s předchozími roky, tedy rokem 2010, popř. 2012. V tabulce lze spatřit klesající trend všech druhů sazeb do roku 2016 a v posledních dvou letech pomalý růst zejména dvoutýdenní repo a lombardní sazby.

Měnový kurz

Jelikož společnost prodává své produkty především do zahraničí, jejich tržby jsou ve velké míře ovlivňovány vývojem měnového kurzu, a to jak CZK/EUR, tak i CZK/USD. Problematika měnových kurzů je pro podnik také významná, jelikož z důvodů pohyblivosti kurzů vznikají kurzové rozdíly, které mohou představovat zisk či ztrátu.

Od konce roku 2013 se česká národní banka rozhodla místo úrokových sazeb používat kurz koruny jako nástroj měnové politiky pro cílování inflace. Toto rozhodnutí učinila kvůli obavám z deflace a také na podporu vývozu. Centrální banka tak dala závazek, že v případě potřeby bude na devizovém trhu intervenovat pro oslabení české koruny, a to takovým způsobem, aby se kurz koruny k euru udržoval kolem hodnoty 27 CZK/EUR (Česká národní banka, 2018).

Vývoj kurzu české koruny vůči euru znázorňuje následující graf. V roce 2012 se kurz pohyboval okolo 25,1 CZK/EUR. V následujících letech lze spatřit, že česká koruna díky intervencím oslabovala a přibližovala se k zavázanému kurzu okolo hladiny 27 CZK/EUR. S postupem času bylo stále obtížnější snažit se kurz korigovat, a tak v dubnu 2017 česká národní banka s intervencemi přestala. Toho roku měnový kurz klesl na hodnotu v průměru 26,32 CZK/EUR a pro nadcházející roky se predikuje posilování koruny a tedy snižování kurzu české koruny k euru (Ministerstvo financí ČR, 2018).

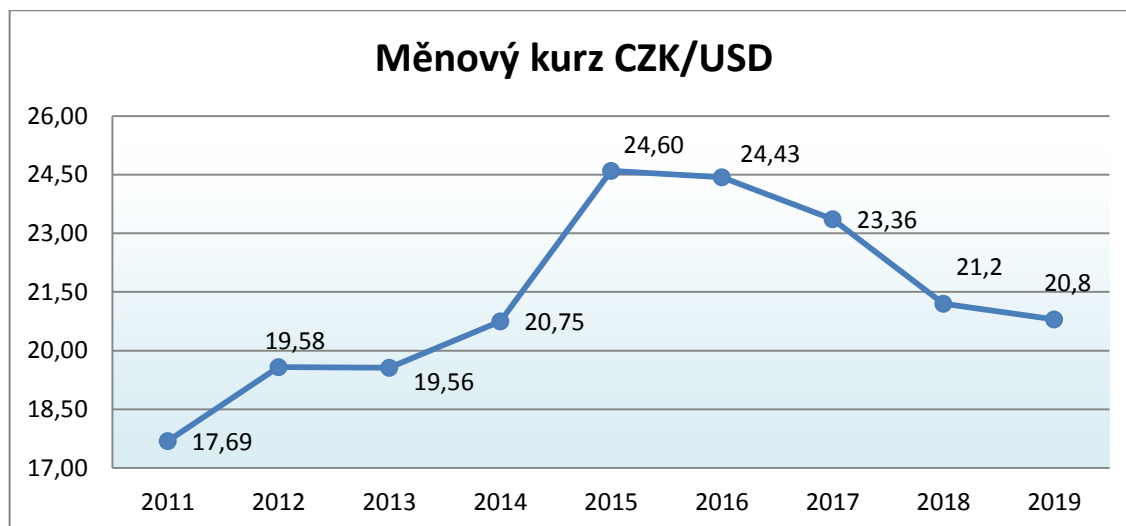


Graf 5: Vývoj měnového kurzu CZK/EUR

(zdroj: vlastní zpracování dle MFČR, 2018)

Vývoj měnového kurzu české koruny vůči americkému dolaru, jež vyobrazuje graf níže, má obdobný průběh jako kurz koruna/euro. Je to dáno tím, že tento vývoj kurzu je implikován kurzem amerického dolaru k euru. K posilování eura zřejmě dochází z důvodů příznivějšího vývoje v eurozóně, než se očekávalo (Ministerstvo financí ČR, 2018).

V roce 2011 nedosahoval kurz ani hodnoty 18 CZK/USD, ovšem v dalších letech koruna oslabovala a v roce 2015 kurz přesahoval hodnotu 24,5 CZK/USD. I v následujícím roce se kurz držel kolem této hodnoty. Nicméně v dalším roce koruna posílila a tím kurz mírně klesl. Pro další predikované roky se očekává stálé posilování koruny a tedy snižování tohoto kurzu.



Graf 6: Vývoj měnového kurzu CZK/USD
(zdroj: vlastní zpracování dle MFČR, 2018)

Politické faktory

Úspěšnost podnikání v ČR může být také ovlivňována politickou scénou. Ta se ovšem za poslední období nedá hodnotit poměrně stabilně. V lednu 2018 nevyslovila poslanecká sněmovna vládě důvěru. Ta následně podala demisi. Nyní je na premiérovi, aby sestavil vládu novou. V lednu také probíhaly v České republice volby prezidenta, při níž si český národ zvolil neměnit osobu na této pozici.

Politické faktory mohou souviset také se členstvím v Evropské unii a s obecným děním v EU. Na této politické scéně je stále aktuálním vystoupení Velké Británie z EU, jež se tak stalo v referendu odhlasováním samotnými občany UK v polovině roku 2016. Avšak členem EU přestane být až v březnu 2019. Nicméně s EU chce sjednat dohodu o volném obchodu zboží a služeb a různá nastavení vztahů s EU. Ovlivněn tedy bude zejména zahraniční obchod s UK, který bude záviset především na tom, jak bude vypadat budoucí rámec vztahů Velké Británie a EU (BusinessInfo.cz, 2018).

S Evropskou unií také je také spojena monetární politika, resp. zda má Česká republika přijmout euro či nikoli. Touto otázkou se zabývají čeští zákonodárci již od vstupu ČR do Unie. Přijetí eura má své výhody, ale také úskalí a rizika. Mezi první zmíněné, tedy výhody, lze zařadit mj. vymizení kurzového rizika, snížení transakčních nákladů kvůli směně měn, měnová stabilita, zlepšení konkurenceschopnosti českých společností v rámci evropského trhu či možnost být součástí tvorby měnové politiky eurozóny. Na druhé straně, rizika přijetí eura je možné spatřit v přísných pravidel EU, nákladech týkajících se zavedení eura (úprava informačních systémů, přecenění zboží, zaškolení zaměstnanců, tvorba katalogů s novými cenami...), obavách z růstu inflace a s tím související zvyšování cen nebo naopak vymizení vlastní monetární politiky. Dále by ČR musela participovat na záchranných operacích ostatním členským státům s finančními problémy. Z výše uvedeného je tedy nejednoznačné určit, zda by zavedení eura přineslo České republice spíše užitek, nebo naopak, spíše by ji to ublížilo (Havlíčková, 2018). Ministerstvo financí s ČNB doporučily vládě prozatím nepřijímat euro. Své názory zdůvodnily tím, že dopadající problémy evropské dluhové krize jsou tak významné, že by zavedení eura vyšlo Českou republiku příliš drahο (Ministerstvo financí ČR, 2013).

V rámci politických okolností se též změnilы i výše důchodů, minimálních mezd a jiných příspěvků v oblasti práce a sociálních věcí. Od 1. ledna 2018 se zvýšila minimální mzda z dosavadních 11 000 Kč na 12 200 Kč měsíčně. Minimální hodinová mzda tak vzrostla z 66 Kč na 73,20 Kč. Dále se také zvýšily důchody, a to v průměru o necelých 500 Kč. Co se týče náhrad cestovného, tak se výše stravného změnila dle jednotlivých časových pásem o 6 až 15 Kč. Vyšší jsou rovněž příspěvky na dítě, čerpat tuto dávku bude moci více rodin, neboť se zvýšila i hranice příjmů, a pro dlouhodobě nemocné se zvedly nemocenské dávky. Mimo jiné v průběhu roku 2018 budou zavedeny dvě nové dávky: dlouhodobé ošetrovné a tzv. otcovská (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018). Koncem února 2018 schválila vláda novelu důchodového pojištění, čímž od 1. ledna 2019 zvýší základní výměru důchodu o 1% průměrné mzdy. Ovšem to přímo neznamená, že penze vzrostou, nýbrž jen se změnil jejich složení (Vláda ČR, 2018).

Technologické faktory

Technologické faktory zastávají v průmyslu velmi významnou roli, jelikož nejen že zjednodušují práci a šetří čas, ale zejména snižují provozní náklady, a to je důležité pro každou společnost. Při zkoumání těchto faktorů je na místě podotknout, že nejen strojírenství, ale celý průmysl prochází v poslední době velkou revolucí. Ta se označuje jako čtvrtá průmyslová revoluce, nebo také Průmysl 4.0.

Průmysl 4.0 spočívá v transformaci na kompletní digitalizaci, robotizaci a automatizaci téměř všech lidských činností k zajištění rychlejší a efektivnější výroby přesnějších, spolehlivějších, levnějších a více osobitých produktů. Dále také pro více efektivní využívání materiálů, ekologičtější nejen průmysl, ale také lidské životy. Na bázi této myšlenky vzniknou „inteligentní továrny“, jež budou na jednoduché, opakující se činnosti využívat kyberneticko-fyzikální systémy. Prostřednictvím těchto metod a nástrojů průmyslu 4.0 by mělo docházet k úsporám času, peněz a ke zvýšení flexibility podniků. Nicméně hlavní rizika lze spatřit ve zneužití dat či v hackerských útocích.

V srpnu 2016 vláda schválila Iniciativu Průmysl 4.0, jejíž cíl spočívá v dlouhodobém udržení a posílení konkurenceschopnosti České republiky v době, kdy nastupuje tzv. čtvrtá průmyslová revoluce. Hlavní myšlenka této Iniciativy spočívá v podchycení impulsů, jež tato nová filosofie přináší, a připravení české průmyslové výrobní i nevýrobní sféry na tuto novou průmyslovou revoluci (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016).

Dalším klíčovým rysem pro udržitelný růst české ekonomiky je podpora podnikání společně s přílivem investic. V rámci podnikatelské podpory je významné zejména efektivní čerpání evropských dotací – především čerpání výzev OPPIK (operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost). Z pohledu na oblast investic se stěžejní aktivitou zabývá vládní agentura CzechInvest. Ta domlouvá a vyjednává domácí i zahraniční investiční projekty (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015)

I společnost DVOŘÁK – svahové sekačky využívá dotací na spolufinancování určitých projektů týkajících se výzkumu a vývoje. Za nejvýznamnější lze brát současný projekt *Vývoj Spider E-MINI*, jež je financován Evropskou unií (OPPIK). Jedná se o výzkum a vývoj nového typu sekačky SPIDER s novým typem podvozku, který má výrazně lepší

technické parametry, především nižší ekologickou a hlukovou zátěž a je též ještě bezpečnější jak pro obsluhu, tak i pro okolí (DVOŘÁK – svahové sekačky, 2017).

Během sledovaného období bylo využito i jiných dotací v oblasti inovace:

- Dotační program Inovace IV (CzechInvest, MPO)
- Dotační program Inovace – Projekt na ochranu práv průmyslového vlastnictví (Czech Invest, MPO)

I zde v rámci technologických faktorů je vhodné ještě zopakovat skutečnost, společnost je DVOŘÁK – svahové sekačky vlastníkem mnoha přiznaných patentů z různých strojních odvětví. Zejména významný je pojezdový systém tzv. „tančící krok“, který je popsán v kapitole při představení podniku.

Tento patentovaný pojezdový systém má velkou perspektivu dalšího využití a aplikací. Na vývoji v oblasti autonomního řízení, programovatelné navigace a odlišného užití pojezdu firma spolupracuje s řadou evropských univerzit a výzkumných ústavů. Patří mezi ně například Technikum Wien (Rakousko), Danish Institute of Agricultural Science (Dánsko), Aarhus Universitet Faculty of Agricultural Sciences (Dánsko) nebo Cedarville University (USA). Stejně tak podnik spolupracuje s profesními vývojovými společnostmi např. Compleks Innovation ApS (Dánsko) (DVOŘÁK – svahové sekačky, 2017).

Ekologické faktory

Čím dál více je řešena otázka životního prostředí a s ním související ekologie. Státy se často začleňují do různých organizací, jež se právě životním prostředím zabývají. Toto členství je následně podmíněno dodržováním určitých opatření, norem a limitů ohledně ochrany životního prostředí a ekologie. V důsledku toho je též na podniky vyvíjen tlak, aby jejich dopady na životní prostředí nebyly lhostejné a respektovali jistou politiku enviromentu.

Výrobní proces společnosti z pohledu ekologie není rizikový. Při výrobě se nepoužívají nebezpečné suroviny a ani nevzniká žádný druh nebezpečných odpadů. Povrchové úpravy jsou řešeny externími kooperacemi. Co se týče odpadů vznikajících při výrobě ve smyslu plastů, plastových obalů, obalů obsahující zbytky nebezpečných látek,

olejových filtrů, absorbčních činidel aj. spolupracuje firma se společností, která tyto odpady odváží a likviduje.

S výše zmíněným souvisí i skutečnost, že podnik DVOŘÁK – svahové sekačky je zapojen do Systému sdruženého plnění EKO-KOM tím, že plní povinnosti zajištění zpětného odběru a využití odpadu z obalů dle zákona č. 477/2001 Sb. o obalech. Na základě této smlouvy s autorizovanou obalovou společností je firmě vystavováno osvědčení o tomto plnění. Díky tomu se společnost DVOŘÁK – svahové sekačky podílí na environmentálním projektu České republiky, kterým je provoz systému třídění a recyklace obalových odpadů (Trachtulec, 2018).

3.2 Porterův model 5-ti sil

Stávající konkurence

Tuzemský trh nedisponuje srovnatelným konkurenčním podnikem, jež by se zabýval přímo výrobou dálkově ovládaných svahových sekaček. Nejvýznamnější konkurenty v tomto oboru lze nalézt v zahraničí, především v Evropě, ale také v USA. Jedná se zejména o výrobce rádiem řízených strojů s žacíím ramenem či pojízdných prostřednictvím pásů.

Největšími konkurenty jsou:

- Bamford Turner Limited (UK)
- McConnel Limited (UK)
- Stella Engineering GmbH (DE)
- Lynex ApS (DK)
- Alamo industrial (USA) (Hladík, 2018).

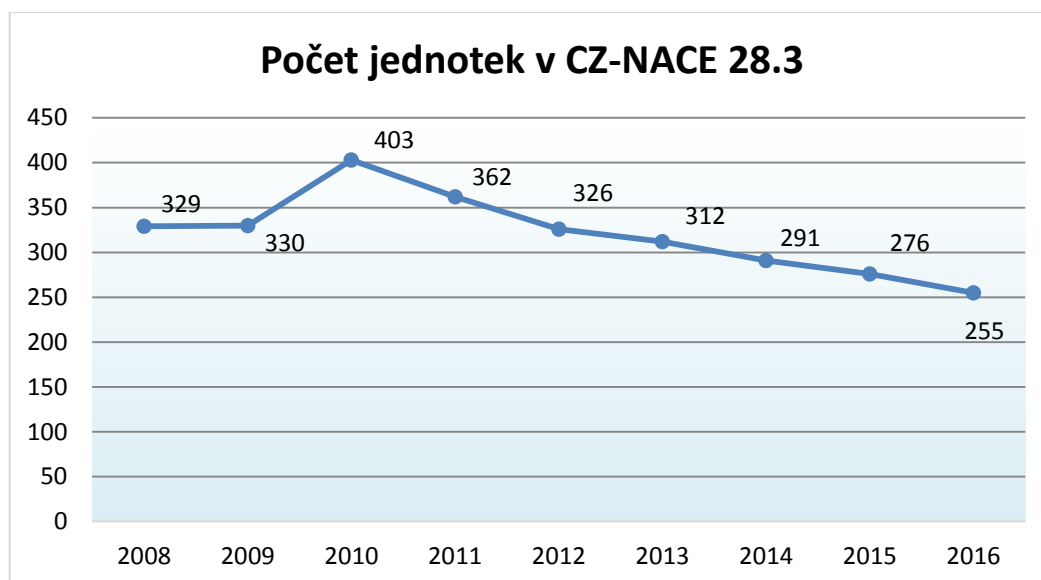
Nicméně v rámci tuzemského prostředí by se dalo do konkurence zahrnout i výrobce či prodejce zahraničních strojů jako jsou křovinořezy, manuálně ovládané sekačky a mulčovače, zahradní traktory nebo příkopová ramena pro traktory. Následující společnosti se mimo jiné zabývají výrobou či prodejem výše uvedeným:

- VARI, a.s. – manuálně ovládané sekačky a mulčovače, travní traktory, křovinořezy

- DAKR spol. s r.o. – manuálně ovládané sekačky a mulčovače, traktorové sekačky
- WISCONSIN ENGINEERING CZ s.r.o. – zahradní traktůrky
- ŠÁLEK s.r.o. – rotační sekačky, mulčovače, rotační žací stroje, vše jako přídatná ramena

Hrozby potenciálních konkurentů

Podnik si uvědomuje fakt, že na trh mohou přijít noví konkurenti. Společnost DVOŘÁK – svahové sekačky spadá svou podnikatelskou činností do skupiny CZ-NACE 28.3 – výroba zemědělských a lesnických strojů. Dle informací, které poskytuje Ministerstvo průmyslu a obchodu, vývoj počtu podniků zařazených do tohoto oboru má od roku 2010 klesající charakter. Tuto skutečnost zachycuje graf níže.



Graf 7: Vývoj počtu jednotek v CZ-NACE 28.3

(zdroj: vlastní zpracování dle MPO, 2017)

Ovšem dle mého názoru, je i na místě dodat, že do skupiny CZ-NACE 28.3 se řadí spousta rozdílných výrob, kterými jsou:

- výroba traktorů pro zemědělství a lesnictví
- výroba jednonápravových malotraktorů
- výroba žacích strojů, vč. sekaček na trávu

- výroba zemědělských samonakládacích nebo samovýklopných přívěsů a návěsů
- výroba zemědělských strojů pro přípravu půdy, pěstování nebo hnojení:
 - pluhy, rozmetače hnojiva, secí stroje, brány atd.
- výroba sklizňových strojů, vč. lesních těžebních strojů a mlátiček:
 - sklízěčky, mlátičky, třídičky atd.
- výroba dojicích strojů
- výroba zemědělských postřikovacích a rozprašovacích zařízení
- výroba různých zemědělských strojů:
 - stroje pro chov drůbeže a chov včel, stroje na přípravu krmiva atd.
- stroje na čištění, třídění nebo značkování (klasifikování) vajec, ovoce a ostatních plodin (Český statistický úřad, 2018).

Tedy produkce společnosti DVOŘÁK – svahové sekačky odpovídá velmi malé části celého daného oboru. A jak jsem již zmínila výše, tuzemský trh nedisponuje relevantním konkurentem. Proto hodnotím tuto sílu jako poměrně slabou. Bez know-how a zkušených pracovníků ze zpracovaného podniku je vznik nové společnosti téměř nerealizovatelný. Dále možnost přenesení produkce zahraničního výrobce do tuzemska či rozšíření obchodní činnosti se mi jeví jako nepravděpodobná.

Hrozby substitutů

Hrozba substitutů, kterými lze nahradit aktivity stále zmiňované společnosti, je diskutabilní. Je těžké říct, zda výše zmínění potenciální tuzemští konkurenti spadají do kategorie konkurence nebo do substitutů. Pravděpodobně lze tyto „konkurenty“ považovat spíše za substituty. V tomto případě by hrozba substitutů nebyla tak velká, jelikož společnost Dvořák – svahové sekačky vyrábí převážně profesionální stroje (ILD01 a ILD02), které nejsou zamýšleny pro údržbu klasických zahrad.

Ovšem substitut je možný spatřit v pořízení ovcí či koz. Pro tyto „přírodní sekačky“ nepřestavuje větší sklon travnatých ploch žádný problém. Ani jejich údržba není nijak náročná. Tímto způsobem „sečení“ je známý zejména Nový Zéland společně s Austrálií,

kde nejsou tak husté sítě silnic a naopak disponují spoustou rozlehlých zatravněných ploch.

Vliv a síla ze strany dodavatelů

Pro sestavení dálkově ovládaných strojů na sečení trávy je zapotřebí spousta součástí a materiálu. Ty podnik povětšinou sám nevyrábí, ale nakupuje je od dodavatelů. Nejvýznamnější dodavatele podniku DVOŘÁK – svahové sekačky zachycuje následující tabulka.

Tabulka 7: Hlavní dodavatelé pro DVOŘÁK – svahové sekačky

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

Dodavatel	Stát	Předmět dodávání
NBB	Německo	řídící jednotky
Kawasaki	Velká Británie	motory
Technotrade	Česká republika	hydromotory
APS	Česká republika	servomotory pojezdu, natáčení kol
BIBUS	Česká republika	čerpadla
Amari Metals	Česká republika	plechy
Davelop	Česká republika	řetězy, ložiska, řemeny

Z tabulky je zřejmé, že firma využívá k nákupu tuzemské i zahraniční subjekty. Společnost DVOŘÁK – svahové sekačky rozhoduje o svých dodavatelích především na základě kvality, dodacích a platebních podmínek. Při změně dodavatele nebo z důvodů inovace strojů se dodávané komponenty vždy zkouší na základě testovacích vzorků, aby na sekačkách plnily správnou funkci. Jelikož podnik sleduje vývoj portfolia potencionálních dodavatelů, má dostatek informací, takže v případě nespokojenosti by nebyl problém přejít k jinému dodavateli.

Vliv a vyjednávací sílu dodavatelů nelze tedy hodnotit jako velmi silnou. Lze spíše konstatovat, že v tomto případě je vyjednávací síla na straně sledovaného podniku, a to z důvodu, který je zmíněn výše.

Vliv a síla odběratelů

Zákazníky stále zmiňované společnosti je možné rozdělit do dvou velkých skupin, kterými jsou distributoři či dealeři a koncoví zákazníci.

- **Distributoři/dealeři** – jedná se převážně o zahraniční organizace, které vyhledávají či jsou napojené na koncové zákazníky. Obsluhují buď přímo, nebo přes svoji dealerskou síť, jež mají v dané zemi či oblasti zřízenou. Někteří distributoři se zaměřují jenom na značku Spider, jiní mají určité portfolio značek a tak nabízejí i různé alternativy.
- **Koncový zákazník** – jedná se zejména o města či obce, které se starají o travnaté plochy kolem silnic či jiná, hůře dostupná místa. Těmito zákazníky jsou především technické služby, organizace typu vodovody a kanalizace, různá povodí či údržba silnic. Tyto organizace mají společný znak – údržba nesnadno zatrávněných ploch.

Prodej přímo koncovému zákazníkovi firma realizuje spíše na území České republiky, popř. na Slovensku, kde má podnik svého obchodního zástupce. Prodej v zahraničních zemích je zajišťován právě před výše zmíněné distributory a dealery.

Mezi největší odběratele patří (DVOŘÁK – svahové sekačky, 2017):

- Slope Care LLC (USA – dceřiná společnost)
- Hans Rumsauer GmbH (D)
- J&S Performance And Distribution Ltd. (CA)
- T H White Machinery Imports (UK)
- EZOX Corporation (JPN)
- Svenningsens Maskin AB (SWE)
- MGE (F)
- Inlon Pty Limited (AUS)

Pro Českou republiku jsou dealery Daňhel Agro s.r.o., Melichar CZ s.r.o. a Auto SAS s.r.o., jež prodávají zejména stroje ILD01 a ILD02. Daňhel Agro s.r.o. a Melichar CZ

s.r.o. prodávají též i Spider MINI. Kromě nich Spider MINI prodává ještě cca 25 společností po celé republice.

Z výše uvedeného je zřejmé, že většina výrobků se prodává přes distributory, popř. dealery. Ty z většiny požadují při vyšších či častějších objednávkách různé slevy. Z tohoto lze vydedukovat, že vyjednávací síla zákazníků, zejm. distributorů je poměrně vysoká, i když se jedná o unikátní výrobky.

4 FINANČNÍ ANALÝZA

Tato část práce se zaměřuje na rozbor finanční situace podniku DVOŘÁK – svahové sekačky. Přesněji firma bude podrobena analýze absolutních ukazatelů, v rámci poměrové analýzy bude daný podnik porovnáván s hodnotami konkurentů a oboru, a v závěru bude podnik zhodnocen souhrnnými ukazateli.

Finanční analýza bude zpracována za období let 2012 – 2017. Jako zdroj informací byly využity účetní výkazy podniku. Je třeba ještě podotknout, že v tomto období společnost přecházela z kalendářního na hospodářský rok (vždy od 1.11.do 31.10. následujícího roku. Proto zde bylo jedno přechodné období trvající 22 měsíců (1.1.2014 – 31.10.2015) místo obvyklých 12. Z tohoto důvodu je možné, že budou výsledky mírně zkresleny, jelikož toto období bylo rozděleno dvě části, od 1.1.2014 do 31.12.2014 a od 1.1.2015 do 31.10.2015, tedy na 12, resp. 10 měsíců.

4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů zahrnuje analýzu trendů a vertikální rozbor. Obě tyto analýzy budou provedeny pro rozvahová aktiva i pasiva, dále i pro položky výkazu zisku a ztráty. Pro účely této práce se analýzy zaměřují pouze na základní položky těchto výkazů.

Analýza aktiv

V rámci horizontální analýzy lze zjistit roční změny jednotlivých položek, v tomto případě aktiv. Tento vývoj položek zde zachycuje následující tabulka, a to v relativním pojetí, tedy procentuální změnou.

Tabulka 8: Horizontální analýza aktiv v relativním vyjádření v letech 2012 – 2017

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17
AKTIVA CELKEM	71,36 %	18,52 %	5,83 %	5,25 %	13,21 %
Dlouhodobý majetek	97,95 %	3,94 %	3,51 %	-0,53 %	18,56 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	-22,32 %	-51,12 %	130,53 %	-11,92 %	350,38 %
Dlouhodobý hmotný majetek	126,33 %	4,77 %	1,47 %	4,44 %	15,75 %
Dlouhodobý finanční majetek	0,00 %	0,00 %	18,16 %	-37,97 %	28,90 %
Oběžná aktiva	42,53 %	41,15 %	7,27 %	11,43 %	7,97 %
Zásoby	-27,84 %	53,38 %	34,58 %	20,90 %	9,87 %
Dlouhodobé pohledávky	-	-	-	-	-
Krátkodobé pohledávky	101,62 %	-7,82 %	45,75 %	6,79 %	-4,04 %
Krátkodobý finanční majetek	-	-	-	-	-
Peněžní prostředky	114,94 %	150,60 %	-46,65 %	7,04 %	31,80 %
Časové rozlišení aktiv	-0,83 %	-65,00 %	1157,14 %	12,88 %	17,45 %

Pro lepší vypovídací schopnost je však potřebné uvést též vertikální rozbor, tedy strukturu jednotlivých položek. Jeho prostřednictvím lze určit významnost těchto položek, jelikož tento rozbor dává do poměru dané položky s hodnotou celkových aktiv společnosti. Tato skutečnost je vyobrazena v tabulce níže.

Tabulka 9: Vertikální analýza aktiv v letech 2012 – 2017

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
AKTIVA CELKEM	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Dlouhodobý majetek	52,24 %	60,34 %	52,92 %	51,76 %	48,92 %	51,23 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,80 %	0,36 %	0,15 %	0,33 %	0,27 %	1,09 %
Dlouhodobý hmotný majetek	40,64 %	53,68 %	47,45 %	45,50 %	45,15 %	46,16 %
Dlouhodobý finanční majetek	10,79 %	6,30 %	5,31 %	5,93 %	3,50 %	3,98 %
Oběžná aktiva	47,48 %	39,49 %	47,03 %	47,67 %	50,47 %	48,14 %
Zásoby	22,38 %	9,42 %	12,19 %	15,51 %	17,81 %	17,29 %
Dlouhodobé pohledávky	-	-	-	-	-	0,23 %
Krátkodobé pohledávky	18,28 %	21,50 %	16,73 %	23,03 %	23,37 %	19,81 %
Krátkodobý finanční majetek	-	-	-	-	-	-
Peněžní prostředky	6,83 %	8,57 %	18,11 %	9,13 %	9,29 %	10,81 %
Časové rozlišení aktiv	0,28 %	0,16 %	0,05 %	0,57 %	0,61 %	0,64 %

Prostřednictvím horizontální analýzy lze poukázat na stále rostoucí vývoj **celkových aktiv** v daném období. Je to způsobeno jak položkou dlouhodobého majetku, tak i položkou oběžných aktiv, i když ta v roce 2016 zaznamenala mírný pokles. Tuto skutečnost potvrzuje i vertikální analýza, jelikož během sledovaných let se podíl

dlouhodobého majetku pohyboval v rozmezí od téměř 49 % do 60 % a ani podíl oběžných aktiv nebyl malý, od necelých 39,5 % do 50,5 %.

Skutečností, že společnost je podnikem výrobním, odpovídá i struktura **dlouhodobého majetku**. Ten je tvořen převážně majetkem *hmotné povahy*. Konkrétně jde o pozemky a výrobní prostory, stroje a movité věci. Podíl tohoto druhu majetku ve sledovaném období odpovídal 45 – 47 % celkových aktiv. Výraznější odlišnosti v podílech představují jenom první dva roky, kdy majetek nejprve přesahoval pouze 40 % aktiv a v dalším roce dosahoval téměř 54 %. Mezi lety 2012 a 2013 se totiž položka dlouhodobého hmotného majetku změnila o 126 % (22 042 tis. Kč). Tento vzrůst majetku byl zapříčiněn zvýšením hodnoty u položek staveb a nedokončeného dlouhodobého hmotného majetku. V následujících letech hodnota dlouhodobého hmotného majetku stále pomalu rostla, nicméně k významné změně nedošlo, měnila se akorát struktura tohoto dlouhodobého majetku. Zejména mezi roky 2014 a 2015 nedokončený hmotný majetek přešel do staveb z důvodů zařazení do užívání. Tomu odpovídá i skutečnost otevření nové výrobní haly zmíněné v kap.2.2. Dále za zmínku ještě stojí rozdíl let 2016 a 2017, kdy dlouhodobý hmotný majetek vzrostl o skoro 16 % (6 905 tis. Kč), a to prostřednictvím vzrůstu položek nedokončený hmotný majetek a pozemky.

Co se týče dlouhodobého majetku *nehmotného charakteru*, ten se vyznačuje kolísavým vývojem. Tento druh majetku je tvořen pouze softwarem, ovšem v posledních dvou sledovaných letech přibyl i nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek. Ačkoliv mezi roky 2012 a 2013 tento majetek klesl o téměř čtvrtinu své hodnoty a následující rok znovu klesl o více než polovinu své hodnoty, z pohledu vertikální analýzy nepředstavuje ani 1 % celkových aktiv. Největšího podílu dosahuje v posledním roce sledovaného období, kdy přesahuje právě hodnotu 1 %, v rámci horizontální změny změna činila téměř 1 000 tis. Kč, což odpovídalo nárůstu o 350 %.

Jelikož daný podnik vlastní podíly své dceřiné společnosti v Americe, ve výkazech se objevují i hodnoty u **dlouhodobého finančního majetku**. Tento druh majetku je tedy tvořen položkou podíly – ovládaná nebo ovládající osoba. Přestože hodnota této položky v prvních třech letech byla stále stejná, z pohledu procentního rozboru tento podíl vůči celkovým aktivům se snižoval, z 10,8 % na 5,3 %. Tento pokles je způsoben

růstem ostatních položek dlouhodobého majetku. V dalších letech tento majetek kolísá. V roce 2017 je finanční majetek tvořen nejen výše zmíněnou složkou, ale také položkou poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek, díky tomu vzrostl finanční majetek o skoro 1 000 tis. Kč, což představuje více než 28 % a na celkových aktivech se podílel 4 %.

Druhou část celkových aktiv tvoří **oběžná aktiva**. Ta v převážné většině zastupují přibližně 47,5 % aktiv. Výjimku lze spatřit v letech 2013, kdy tato aktiva zaobírají necelých 40 % a dále rok 2016, v němž naopak představují více než polovinu celkových aktiv. V posledním sledovaném roce zastupovala přes 48 %. Nicméně v rámci horizontální analýzy má tato položka rostoucí charakter, z počátku je růst rychlejší, a to přes 40 % v prvních dvou letech (o 8 669 tis. Kč a skoro 12 000 tis. Kč), v dalších letech nárůst zpomalil na 7 – 11 % za každý rok. Z pohledu procentuálního podílu na celkových aktivech zastupují největší část **krátkodobé pohledávky** (od 16,73 do 23,37 %). Z časového hlediska má tato položka kolísavý vývoj. Za nejvýznamnější změnu lze brát rok 2013, kdy krátkodobé pohledávky vzrostly o více než jednu svoji dosavadní hodnotu (o necelých 8 000 tis. Kč). Tento růst má největší podíl na výše zmíněném růstu oběžných aktiv v tomto roce. Na druhé straně maximální pokles byl zaznamenán následující roky, kdy hodnota pohledávek klesla o skoro 8 %, jež byla zapříčiněna především snížením položky pohledávky z obchodních vztahů. Nenulová hodnota na položce **dlouhodobé pohledávky** se objevila až v roce 2017, nicméně z pohledu celkových aktiv se jedná o nevýznamnou položku, jelikož netvoří ani 0,25%.

Další důležitou položku oběžných aktiv lze spatřit v **zásobách**. Ty od roku 2013 dosahují rostoucího trendu. V tomto zmíněném roce se jejich hodnota snížila o skoro 28 %, což představovalo 2 674 tis. Kč. Prostřednictvím tohoto poklesu se zmenšil i podíl na celkových aktivech, který v roce 2012 přesahoval 22 %, v následujícím roce zásoby netvořily ani 9,5 % celkových aktiv. Ovšem ve zbývajících letech tento podíl postupně rostl, v roce 2017 zásoby představovaly přes 17 % aktiv.

Z výše uvedených tabulek je zřejmé, že během sledovaného období společnost nevlastnila žádný **krátkodobý finanční majetek**, jako jsou krátkodobé podíly aj. Naopak **peněžní prostředky**, jež tvoří další složku oběžných aktiv, zaobírají v průměru 9 % na celkových aktivech. Výjimku zaznamenává rok 2014, kdy podíl na aktivech

přesahuje 18 %. V rámci časového horizontu lze tuto položku popsat do roku 2014 rapidním růstem (o 115 % a 150 % své hodnoty), v dalším roce výrazný pokles téměř o polovinu hodnoty a opět následný pozvolný růst.

Poslední část celkových aktiv představuje **časové rozlišení aktiv**. Hodnota této položky nejprve klesala a od roku 2014 měla následně růstovou tendenci. Právě mezi roky 2014 a 2015 tato položka vzrostla o 486 tis. Kč, což představovalo nárůst o 1 157 %. Nicméně tato položka se z pohledu podílu na celkových aktivech jeví jako zanedbatelná, jelikož tvoří až 0,64 %.

Analýza pasiv

Stejně jak tomu bylo u aktiv, i pasiva budou podrobena horizontální analýze a vertikálnímu rozboru pro sledované období 2012 – 2017. Následující tabulka zachycuje vývoj hlavních položek pasiv v čase procentuální změnou.

Tabulka 10: Horizontální analýza pasiv v relativním vyjádření v letech 2012 – 2017

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17
PASIVA CELKEM	71,36 %	18,52 %	5,83 %	5,25 %	13,21 %
Vlastní kapitál	67,56 %	84,14 %	36,01 %	29,58 %	7,08 %
Základní kapitál	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Ážio a kapitálové fondy	-	-	-	-247,09 %	-23,12 %
Fondy ze zisku	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
VH minulých let (+/-)	5,09 %	68,58 %	69,22 %	46,78 %	25,29 %
VH běžného účetního období (+/-)	1316,64 %	70,14 %	14,35 %	5,15 %	-46,20 %
Cizí zdroje	73,34 %	-14,65 %	-27,30 %	-44,05 %	42,19 %
Rezervy	100,00 %	50,00 %	685,83 %	-90,67 %	-100,00 %
Závazky	72,95 %	-7,74 %	-52,90 %	-23,00 %	49,97 %
Dlouhodobé závazky	113,14 %	12,58 %	-44,39 %	-56,50 %	47,55 %
Krátkodobé závazky	38,04 %	-34,99 %	-72,67 %	135,34 %	52,08 %
Časové rozlišení pasiv	-	-	-	-100,00 %	-

V tabulce 11 je vyobrazen vývoj poměrů jednotlivých složek na celkových pasivech.

Tabulka 11: Vertikální analýza pasiv v letech 2012 – 2017

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PASIVA CELKEM	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Vlastní kapitál	34,33 %	33,58 %	47,76 %	67,04 %	82,53 %	78,06 %
Základní kapitál	0,47 %	0,27 %	0,23 %	0,22 %	0,21 %	0,18 %
Ážio a kapitálové fondy	-	-	-	0,91 %	-1,27 %	-1,39 %
Fondy ze zisku	0,05 %	0,03 %	0,02 %	0,02 %	0,02 %	0,02 %
Výsledek hosp. minulých let (+/-)	32,18 %	19,74 %	28,08 %	44,89 %	62,60 %	69,28 %
VH běžného účetního období (+/-)	1,64 %	13,54 %	19,43 %	21,00 %	20,98 %	9,97 %
Cizí zdroje	65,67 %	66,42 %	52,24 %	32,86 %	17,47 %	21,94 %
Rezervy	0,93 %	1,09 %	1,38 %	10,22 %	0,91 %	-
Závazky	64,73 %	65,34 %	50,86 %	22,64 %	16,56 %	21,94 %
Dlouhodobé závazky	30,10 %	37,43 %	35,56 %	18,68 %	7,72 %	10,06 %
Krátkodobé závazky	34,64 %	27,90 %	15,30 %	3,95 %	8,84 %	11,87 %
Časové rozlišení pasiv	-	-	-	0,10 %	-	-

Z tabulky 11 si lze všimnout, že během sledovaného období se změnila struktura financování podnikových aktivit. V letech 2012 a 2013 společnost kryla svá aktiva převážně cizími zdroji, avšak postupem let podíl těchto zdrojů klesal a firma tedy začala více využívat samofinancování.

Vlastní kapitál během daných let stále jen narůstal. Významné změny se dostavilo v roce 2014, kdy tento druh kapitálu vzrostl o 84 %, což představovalo 20 217 tis. Kč. Tento velký vzrůst byl způsoben zejména položkami VH minulých let a HV za běžné období. Při podrobnějším zkoumání jednotlivých složek vlastního kapitálu je očividné, že *základní kapitál* ani *fondy ze zisku* nebyly během let navyšovány. Z důvodů stále narůstajících pasiv se tedy jejich podíl snižuje. Základní kapitál zaujímá minimální hodnoty, přibližně 0,20 % pasiv, výjimkou je rok 2012 kdy dosahuje téměř 0,50 %. Podobně tomu je i u druhé zmíněné položky, leč podíl zde je ještě desetkrát menší.

Kapitálové fondy jsou vykazovány až od roku 2015, kdy se podílely na celkových pasivech ani ne 1 %. Ale další rok klesly o skoro 250 % a ve výkazech se objevily v záporné podobě. Ovšem nejdůležitějšími složkami, které spadají do základního kapitálu, jsou výsledky hospodaření. Vzhledem k tomu, že za sledované období podnik vždy dosahoval zisku, představuje položka *výsledek hospodaření minulých let* stále rostoucí trend. A z tohoto důvodu zaobírá i čím dál větší podíl z pohledu procentního

rozboru. V roce 2013 netvořil ani 20 % celkových aktiv a na druhé straně v roce 2017 znázorňoval necelých 70 %. Nicméně je zde vhodné říct, že tato položka hodně závisí na **výsledku hospodaření za běžné účetní období**. Tato položka je sice reprezentována pouze kladnými hodnotami, ale z hlediska časového horizontu má kolísavý charakter. V roce 2013 společnost svými aktivitami profitovala v hodnotě téměř 10 000 tis. Kč, což znamenalo oproti předchozímu roku nárůst o více než 1 300 %. V následujícím roce podnik svoji hodnotu zisku zvýšil, a tím dosahovala položka výsledek hospodaření za běžné účetní období největšího podílu na celkových pasivech, zaobírala skoro 20 %. Ovšem nejvyššího podílu, 21 %, dosahovala tato položka v roce 2015. Za zmínku stojí ještě poslední sledovaný rok, kdy firma nevytvořila tak velký zisk jako v předešlém roce a tedy hodnota výsledku hospodaření klesla téměř o polovinu. Z tohoto důvodů a také stálým růstem celkových pasiv se tato položka podílela pouhými 10 % (proti předchozím 21 %).

Na rozdíl od vlastního kapitálu, se **cizí zdroje** vyvíjely kolísavě. Jejich hodnota v roce 2013 narostla o 73 %, nicméně následující tři roky postupně klesala a v posledním roce (2017) opět vzrostla o více než 42 % (7 156 tis. Kč). Jak je již zmíněno výše, z pohledu vertikální analýzy se jejich poměr vůči celkovým pasivům zmenšoval. Největšího podílu dosahovaly v roce 2013, kdy tvořily skoro dvě třetiny pasiv. Naopak nejmenší podíl cizích zdrojů na celkových pasivech zaznamenal rok 2016, jež nepřesahoval hodnotu 17,5 %.

Cizí zdroje jsou formovány především **závazky**, a to jak dlouhodobými tak krátkodobými. Z důvodů nového formátu výkazů je dřívější položka bankovní úvěry a výpomoci řazena právě do zmíněných závazků. Nejmarkantnější změna **dlouhodobých závazků** byla zaznamenána v roce 2013, kdy jejich se jejich hodnota zvýšila na více než dvojnásobek (absolutně 14 618 tis. Kč.). Tato změna byla zapříčiněna růstem položek závazky k úvěrovým institucím a závazky ke společníkům. Na druhou stranu zase největší propad registroval rok 2016 o více než 56 %, jež byl způsoben poklesem závazků z obchodních vztahů. Při pohledu na tabulku 11 lze spatřit fakt, že v první polovině sledovaného období zaujímaly tyto závazky okolo jedné třetiny celkových pasiv. oproti tomu rok 2016 evidoval podíl pouze něco málo pod 8 %.

Krátkodobé závazky se na celkových pasivech podílely v rozmezí od téměř 4 % do necelých 35 %. V porovnání se závazky dlouhodobého charakteru v roce 2016 registrovaly nejvýraznější růst, kdy jejich hodnota stoupla o 135 %. Tomuto nárůstu přispělo mimo jiné zvýšení závazků z obchodních vztahů a též položky stát – daňové závazky a dotace. Zase k největšímu poklesu došlo o rok dříve, kdy se tento druh závazků zmenšil o téměř tři čtvrtiny. Úbytek byl zapříčiněn především snížením položky závazky z obchodních vztahů.

Rezervy jsou považovány též jako část cizích zdrojů, byly vytvářeny zejména na důchody a podobné závazky. Leč rezervy představují okolo 1 % celkových pasiv, nemají tedy na celková pasiva tak výrazný vliv. Dokonce v roce 2017 nebyla na konci účetního období vykázána žádná hodnota těchto cizích zdrojů. Naopak rok 2015 znamenal pro položku rezervy razantní změnu. Byla zde totiž vytvořena rezerva na daň z příjmů (nejspíš z důvodu delšího hospodářského roku) a tím hodnota rezerv stoupla o 685 % a díky tomu se rezervy na celkových pasivech podílely z 10 %.

Co se týče **časového rozlišení**, stojí za zmínku pouze rok 2015, jelikož v ostatních letech se tato položka ve výkazech nevyskytuje. V tomto uvedeném roce pokrývalo časové rozlišení minimum celkových pasiv, přesněji 0,10 %.

Analýza výkazu zisku a ztráty

Stejně jako byla zanalyzována aktiva a pasiva v rámci sledovaného časového horizontu, bude podrobně zkoumán i výkaz zisku a ztráty. Tabulka 12 vyjadřuje meziroční procentuální změnu nejdůležitějších položek tohoto výkazu.

Tabulka 12: Horizontální analýza VZZ v relativním vyjádření v letech 2012 – 2017

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17
Tržby za prodej výrobků a služeb	41,14 %	25,77 %	5,20 %	29,36 %	1,96 %
Tržby za prodej zboží	157,14 %	1455,56 %	-100,00 %	-	-100,00 %
Výkonová spotřeba	23,90 %	19,89 %	25,71 %	2,35 %	21,48 %
Osobní náklady	23,24 %	15,23 %	-4,33 %	49,27 %	12,90 %
Ostatní provozní výnosy	178,15 %	-21,79 %	194,06 %	-28,36 %	160,98 %
Ostatní provozní náklady	-3,48 %	-45,42 %	274,78 %	-0,58 %	-98,11 %
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	755,71 %	86,22 %	12,66 %	6,46 %	-32,72 %
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-243,72 %	-150,25 %	-105,69 %	-1747,06 %	1106,07 %
VH před zdaněním (+/-)	1210,89 %	74,41 %	14,36 %	5,20 %	-45,47 %
Daň z příjmů	849,51 %	96,27 %	14,38 %	5,47 %	-42,24 %
VH za účetní období (+/-)	1316,79 %	70,12 %	14,35 %	5,15 %	-46,20 %

Vertikální analýza, kterou zachycuje následující tabulka, poslouží k vytvoření jasnější představy o podílu zastoupení jednotlivých důležitějších položek na čistém obratu. Do tohoto obratu jsou zakomponovány všechny výnosy z daných období.

Tabulka 13: Vertikální analýza VZZ v letech 2012 – 2017

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Čistý obrat za účetní období	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Tržby za prodej výrobků a služeb	98,24 %	97,15 %	98,43 %	97,05 %	97,89 %	97,12 %
Tržby za prodej zboží	0,01 %	0,02 %	0,27 %	-	0,76 %	-
Výkonová spotřeba	67,19 %	58,34 %	56,34 %	66,38 %	52,97 %	62,62 %
Osobní náklady	25,82 %	22,30 %	20,70 %	18,56 %	21,60 %	23,73 %
Ostatní provozní výnosy	0,51 %	0,99 %	0,63 %	1,73 %	0,97 %	2,45 %
Ostatní provozní náklady	2,97 %	2,01 %	0,88 %	3,10 %	2,40 %	0,04 %
Provozní výsl. hospodaření (+/-)	2,24 %	13,41 %	20,12 %	21,24 %	17,63 %	11,54 %
Finanční výsl. hospodaření (+/-)	-0,70 %	0,70 %	-0,29 %	0,02 %	-0,20 %	-2,29 %
VH před zdaněním (+/-)	1,54 %	14,11 %	19,83 %	21,25 %	17,44 %	9,25 %
Daň z příjmů	0,35 %	2,32 %	3,66 %	3,93 %	3,23 %	1,82 %
VH za účetní období (+/-)	1,19 %	11,80 %	16,17 %	17,33 %	14,21 %	7,44 %

Na první pohled lze z tabulky 13 odvodit, že se jedná o výrobní podnik, poněvadž položka tržby za prodej vlastních výrobků a služeb činí vyšší než 97% podíl na celkové základně. Naopak *tržby za prodej zboží* představují pouze podíl od 0,01 % do 0,76 %, z čehož je zřejmé, že společnost prodává zboží zcela výjimečně. V letech 2015 a 2017 byla tato položka dokonce nulová. I náklady související s těmito tržbami jsou v nenulových hodnotách vykazovány pouze v letech 2014 a 2016, kdy představovaly

0,26 %, resp. 0,58 %. Leč tyto náklady spadají v novém formátu výkazů do výkonové spotřeby.

Z horizontální analýzy lze vyčíst, že se hodnota **tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb** v čase vyvíjela pozitivně. To je žádoucí vzhledem k rozvoji společnosti a růstu jejích aktiv. Největší změnu tato položka evidovala v roce 2013, kdy se zvýšila o více než 40 %. Nejmenší diferenci reprezentují poslední dva roky. Ty od sebe odlišuje rozdíl jenom necelé 2% (absolutně 2 747 tis. Kč.)

I **výkonová spotřeba** během sledovaných let měla stále rostoucí tendenci. To je evidentní, s rostoucí poptávkou se zvýší tržby, ale také spotřeba. Tato položka se zvyšovala v rozmezí o 20 – 25 %. Pouze rok 2016 zaznamenal mírný vzrůst, a to jen o 2,35 %. Tato minimální změna byla způsobena redukcí spotřeby materiálu (-6 %), ale díky nárůstu hodnoty služeb o 43 % není tato položka záporná. Při pohledu na vertikální rozbor, zaujímal výkonová spotřeba od 53 % do 67 % celkové základny.

Osobní náklady zabírají na čistém obratu podíl v rozmezí od 18,56 do 25,82 %. Jediné snížení je zaznamenáno v roce 2015 o 4,33 %, 940 tis. Kč v absolutní hodnotě. Bylo to zapříčiněno poklesem jak mzdových nákladů, tak i nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Tento pokles byl pravděpodobně způsoben skutečností zmíněnou na začátku kap. 3, že hodnoty v roce 2015 jsou pouze za 10 měsíců, nikoli obvyklých 12. Ve zbylých letech tato položka rostla. Příčinu lze spatřit v každoročním zvýšení počtu zaměstnanců a taktéž jejich mzdovým ohodnocením. Největší nárůst byl zaznamenán následující rok, a to skoro o 50 %. Tento fakt lze opět přisuzovat výše popsané skutečnosti.

Provozní výsledek hospodaření vykazoval až na poslední rok stále rostoucí hodnoty. Mezi prvními roky se hodnota této položky zvýšila o 756 %. Ačkoli se položka další rok změnila o téměř stejnou absolutní hodnotu, v relativním vyjádření hodnota položky vzrostla o „pouhých“ 86 %. Naopak největší a jediný pokles byl, jak je zmíněno výše, v roce 2017 a činil úbytek o necelých 33 %.

Finanční výsledek hospodaření měl kolísavou tendenci. Ve čtyřech z šesti období byl vykazován v záporné hodnotě. Bylo to způsobeno převažujícími nákladovými úroky a finančními náklady nad úroky výnosovými spolu s finančními výnosy.

Časový vývoj položky *výsledek hospodaření za účetní období* byl již popsán v rámci analýzy pasiv. Co se týče podílového rozboru, představuje od 1,19 do 17,33 % vzhledem k čistému obratu. Druhá zmíněná hodnota je z roku 2014, tedy z roku, který nebyl samostatným účetním obdobím, nicméně daň z příjmů byla mezi toto období (rok 2014 a 2015) rozpočítána.

4.2 Analýza poměrových ukazatelů

V této části je obsažena analýza poměrových ukazatelů. Byly vybrány nejčastěji používané nástroje, mezi které se řadí ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity.

Všechny tyto druhy ukazatelů jsou porovnávány se dvěma možnými českými konkurenty, jež byly zmíněny v Porterově modelu (VARI a.s., Wisconsin engineering CZ s.r.o.), dále se zahraničním konkurentem (McConnel Ltd.) a oborovými hodnotami. Pro připomenutí společnost DVOŘÁK – svahové sekačky spadá svou činností dle CZ-NACE do skupiny 28.3 – výroba zemědělských a lesnických strojů.

V případě roku 2017 nebyly v době zpracování dostupné výkazy konkurentů ani celkové hodnoty odvětví.

Ukazatele rentability

Pro tuto diplomovou práci byly ze skupiny ukazatelů rentability vybrány čtyři nejvíce využívané ukazatele. Těmi jsou rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, ukazatel rentability investovaného kapitálu a rentabilita tržeb. Pro výpočty byl použit zisk v podobě EBIT právě pro potřeby srovnávání s konkurenčními podniky a odvětvím.

Tabulka 14: Ukazatele rentability (v %)

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniků a dle MPO)

Ukazatele rentabilita		2012	2013	2014	2015	2016	2017
ROA	DVOŘÁK – svahové sekačky	2,76	16,63	24,21	26,00	25,90	12,54
	VARI a.s.	3,16	4,07	3,68	5,80	9,13	-
	Wisconsin engineering CZ s.r.o.	-6,95	12,28	4,57	6,38	-3,97	-
	McConnel Ltd.	9,32	10,82	9,54	10,70	13,06	-
	Průměr odvětví	11,61	9,49	7,60	7,05	6,69	-
ROE	DVOŘÁK – svahové sekačky	8,03	49,53	50,69	38,78	31,38	16,06
	VARI a.s.	10,77	13,53	12,20	18,08	21,46	-
	Wisconsin engineering CZ s.r.o.	-37,48	40,74	13,93	15,86	-10,75	-
	McConnel Ltd.	10,28	11,56	10,87	11,99	14,67	-
	Průměr odvětví	47,30	19,38	16,19	14,53	14,02	-
ROS	DVOŘÁK – svahové sekačky	2,04	14,91	20,41	22,11	17,78	9,63
	VARI a.s.	2,51	2,30	2,20	3,22	4,83	-
	Wisconsin engineering CZ s.r.o.	-4,63	7,10	2,75	3,48	-2,23	-
	McConnel Ltd.	13,95	14,54	12,90	15,08	16,03	-
	Průměr odvětví	7,66	6,63	6,44	6,01	5,64	-
ROCE	DVOŘÁK – svahové sekačky	4,28	23,42	29,06	30,33	28,70	14,23
	VARI a.s.	10,22	13,08	10,86	16,71	20,49	-
	Wisconsin engineering CZ s.r.o.	-12,79	18,94	7,49	10,49	-6,94	-
	McConnel Ltd.	10,16	11,41	10,73	11,83	14,39	-
	Průměr odvětví	24,87	15,25	11,96	11,65	11,20	-

Vývoj **rentability aktiv** lze popsat tak, že do roku 2015 hodnota tohoto ukazatele rostla, v roce 2016 mírně klesla a za poslední rok poklesla ve větší míře. Kromě roku 2012 si společnost DVOŘÁK – svahové sekačky vedla lépe než konkurenti, překonala i hodnoty za odvětví.

V případě **rentability vlastního kapitálu** došlo naopak ke stálému snižování hodnoty ukazatele a to od roku 2014, kdy přesahovala hodnotu 50 %. Pro porovnání v roce 2017 vykazoval ukazatel hodnotu „pouhých“ 16 %. Jak tomu bylo u předchozího ukazatele i zde opět kromě roku 2012 zaznamenával sledovaný podnik vyšších hodnot než u konkurence a též u oborového průměru.

Hodnoty **rentability tržeb** se každoročně zvyšovaly až do roku 2015, kdy vykazoval tento ukazatel nejvyšší hodnoty v podobě 22,11 %. V dalších letech nastal pokles těchto hodnot. I zde u analyzované společnosti vycházejí vyšší hodnoty v komparaci jak s oborem, tak s konkurencí, leč zase mimo rok 2012. V tomto roce převyšoval daný podnik akorát společnost Wisconsin engineering CZ s.r.o. Bylo to z důvodu, že daná společnost vykazovala záporný EBIT a tím i rentabilita tržeb vyšla záporně.

Vývoj **rentability investovaného kapitálu** lze charakterizovat obdobně jako u předchozího ukazatele, tedy do roku 2015 nárůst a v následujících letech pokles. Nejvyšší hodnota přesahovala 30 %. Opět s výjimkou roku 2012 nedosahují konkurenti ani průměr odvětví takových hodnot jako zkoumaná společnost DVOŘÁK – svahové sekačky.

Ukazatele aktivity

Ukazatele této skupiny dávají podniku informace ohledně efektivity využívání vložených prostředků. Uvádí se, že v případě obrátů je žádoucí maximalizace jich hodnoty, a naopak u dob obrátů je žádoucí snaha jejich hodnoty snižovat.

Tabulka 15: Ukazatele aktivity – obraty

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniků a dle MPO)

Ukazatele aktivity – obraty		2012	2013	2014	2015	2016	2017
obrat aktiv	DVOŘÁK – svahové sekačky	1,35	1,12	1,19	1,18	1,46	1,30
	VARI a.s.	1,26	1,77	1,67	1,80	1,89	-
	Wisconsin engineering CZ s.r.o.	1,50	1,73	1,66	1,83	1,78	-
	McConnel Ltd.	0,67	0,74	0,74	0,71	0,81	-
	Průměr odvětví	1,52	1,43	1,18	1,17	1,19	-
obrat zásob	DVOŘÁK – svahové sekačky	6,05	11,83	9,73	7,58	8,18	7,53
	VARI a.s.	2,44	3,04	2,57	3,04	3,37	-
	Wisconsin engineering CZ s.r.o.	3,23	4,18	3,79	4,14	3,73	-
	McConnel Ltd.	8,4	6,38	6,41	6,05	6,21	-
	Průměr odvětví	6,32	6,37	5,19	5,41	6,032	-

U zkoumaného podniku výsledky **obratu aktiv** za celé sledované období převyšovaly hodnotu 1. To znamená, že se aktiva za daný rok minimálně jednou obrátila. Nejvyšší hodnoty analyzovaného podniku dosahoval tento ukazatel v roce 2016 a činil tak 1,46. Naopak rok 2013 s 1,12 představuje nejnižší hodnotu. V letech 2014 a 2015 dosahoval téměř totožných hodnot s odvětvím, v dalším roce již hodnotu oboru převyšoval. Ovšem při pohledu na konkurenty, jsou hodnoty společnosti DVOŘÁK – svahové sekačky nižší. Na druhou stranu anglický podnik dosahoval ještě nižších výsledků.

Co se týče **obratu zásob**, zde hodnota kolísá v rozmezí od 7,5 do 11,83, ačkoli nejnižší hodnotu, která činila 6,05, představoval rok 2012. V porovnání s konkurenty lze konstatovat, že si sledovaný podnik z hlediska tohoto ukazatele vede lépe. Hodnoty českých konkurentů se pohybovaly v rozmezí 2,5 – 4, hodnoty anglického konkurenta fluktovaly převážně kolem 6. V rámci oboru tento ukazatel vykazoval také hodnoty nižší než DVOŘÁK – svahové sekačky.

Tabulka 16: Ukazatele aktivity – doby obratu

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniků a dle MPO)

Ukazatele aktivity – doby obratu		2012	2013	2014	2015	2016	2017
DO zásob	DVOŘÁK – svahové sekačky	60	30	37	47	44	48
	VARI a.s.	147	118	140	119	107	-
	Wisconsin engineering CZ s.r.o.	112	86	95	87	96	-
	McConnel Ltd.	43	56	56	59	58	-
	Průměr odvětví	57	57	69	67	60	-
DO pohledávek	DVOŘÁK – svahové sekačky	49	69	51	71	58	55
	VARI a.s.	49	20	12	14	13	-
	Wisconsin engineering CZ s.r.o.	24	23	22	18	12	-
	McConnel Ltd.	106	103	108	98	70	-
	Průměr odvětví	50	50	55	58	56	-
DO závazků	DVOŘÁK – svahové sekačky	92	90	46	12	22	33
	VARI a.s.	13	23	17	26	53	-
	Wisconsin engineering CZ s.r.o.	66	39	56	77	86	-
	McConnel Ltd.	22	17	28	30	27	-
	Průměr odvětví	123	91	107	118	119	-

Doba obratu zásob je časovým vyjádřením uskladnění zásob v podniku, dokud nebudou spotřebovány. Žádoucím je tato doba co nejkratší. Podnik DVOŘÁK – svahové sekačky téměř v celém sledovaném období dosahoval nižších hodnot než uváděná konkurence, ale také než celkové odvětví. U společností VARI a.s. a Wisconsin engineering CZ s.r.o. je dosahováno hodnot dvou až třínásobku hodnot analyzované společnosti. Doba obratu zásob u zkoumané firmy s postupem času od roku 2013 mírně narůstala. Nejnižší hodnota tedy nastala ve zmíněném roce 2013 a činila 30 dní. Naopak o rok dříve bylo dosaženo nejvyššího výsledku a dvojnásobnou hodnotou.

Doba inkasa pohledávek udává, po jak dlouhé době hradí v průměru odběratelé tyto pohledávky. U daného podniku se tento ukazatel vyvíjel kolísavě kolem 60 dní, tedy pohledávky byly inkasovány maximálně po 71 dnech. V porovnání s výsledky tohoto ukazatele u českých konkurentů lze konstatovat, že sledovaný podnik získával finance od svých odběratelů po delší době. VARI a.s. i Wisconsin engineering CZ s.r.o. inkasovali své pohledávky maximálně do 1 měsíce. Naopak anglický McConnel má tyto doby inkasa mnohem delší, peníze za pohledávky inkasuje v průměru okolo 100 dní. Co se týče hodnot za obor, firma DVOŘÁK – svahové sekačky se jim poněkud přibližuje. Tyto hodnoty se kolísají kolem 54 dní.

Doba splatnosti krátkodobých závazků naopak vyjadřuje, za jak dlouho platí daný podnik své závazky. U podniku DVOŘÁK – svahové sekačky se tento ukazatel vyvíjel tak, že do roku 2015 se jeho hodnota snižovala a v dalších letech mírně narostla. Své závazky hradila maximálně po 92 dnech, což bylo pouze v prvních dvou sledovaných letech. Za nadcházející roky se hodnota pohybovala kolem 30 dní, ovšem v již zmíněném roce 2015 se hodnota snížila na pouhých 12 dní. V porovnání s konkurencí lze říci, že kromě prvních dvou již zmíněných let vykazovala daná společnost nižších hodnot. I oborový průměr zaznamenal delší dobu splatnosti po celé sledované období. Největší rozdíl mezi daným podnikem a odvětvím registroval rok 2015, tento rozdíl činil 106 dní.

Od roku 2014 společnost DVOŘÁK – svahové sekačky vykazovala nižší dobu splatnosti krátkodobých závazků než dobu inkasa pohledávek. Z toho lze vyvodit, že své závazky platila rychleji než její odběratele své pohledávky.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatelů zadluženosti existuje celá řada. Pro tuto diplomovou práci byly vybrány pouze celková zadluženost, míra zadluženosti a úrokové krytí.

Tabulka 17: Ukazatele zadluženosti

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniků a dle MPO)

Ukazatele zadluženosti		2012	2013	2014	2015	2016	2017
celk. zadluženost (v %)	DVOŘÁK – svahové sekačky	65,67	66,42	52,24	32,86	17,47	21,94
	VARI a.s.	70,63	69,89	69,88	67,91	57,46	-
	Wisconsin engineering CZ s.r.o.	81,36	69,84	67,16	59,76	63,02	-
	McConnel Ltd.	10,95	10,80	12,24	6,43	9,38	-
	Průměr odvětví	73,97	49,64	51,85	50,35	51,25	-
CZ/VK (v %)	DVOŘÁK – svahové sekačky	191,25	197,84	109,37	49,01	21,16	28,10
	VARI a.s.	240,52	232,14	231,99	211,60	135,06	-
	Wisconsin engineering CZ s.r.o.	438,63	231,67	204,80	148,53	170,71	-
	McConnel Ltd.	12,29	12,11	13,94	6,88	10,35	-
	Průměr odvětví	301,30	101,35	110,49	103,67	107,35	-
úrokové krytí	DVOŘÁK – svahové sekačky	4,31	38,47	64,56	107,58	165,50	91,30
	VARI a.s.	0,26	1,22	1,11	2,76	6,88	-
	Wisconsin engineering CZ s.r.o.	-4,93	8,71	4,99	8,18	-9,33	-
	McConnel Ltd.	-	-	-	-	-	-
	Průměr odvětví	10,92	14,48	10,16	10,91	10,04	-

Z tabulky výše je očividné, že **celková zadluženost** se u zkoumané společnosti postupem času snižovala, akorát v posledním roce mírně vzrostla. Tento ukazatel se tedy pohyboval v rozmezí 66,5 – 17,5 %. V prvních dvou letech jsou hodnoty společnosti podobné s českou konkurencí. V ostatních letech dosahovala celková zadluženost společnosti DVOŘÁK – svahové sekačky nižších hodnot nejen oproti české konkurenci, ale také v rámci průměru odvětví. Anglický konkurent vykazoval ještě nižší hodnoty, zadlužení v jeho podání kolísalo mezi 6,43 – 12,24 %.

Míra zadlužení dává do poměru cizí zdroje s vlastním kapitálem. Z pohledu oborových hodnot bývají většinou jednotlivé složky v poměru 1:1, kromě roku 2012. Zde převyšují cizí zdroje vlastní kapitál o trojnásobek. Co se týče zkoumané firmy, v prvních dvou letech přesahuje cizí kapitál, hodnota tohoto ukazatele dosahuje tedy 191 %, resp. 198 %. Leč v následujících letech se ukazatel postupně snižuje, v roce 2017 nepřesahoval hodnotu 30 %. S tím souvisí i skutečnost již popsaná v analýze absolutních ukazatelů (konkrétně analýze pasiv), že společnost čím dál více využívá vlastních zdrojů pro financování. U českých konkurentů je obvyklé spíše vyšší míra zadlužení. Tedy své aktivity více financují cizími zdroji. Naopak míra zadlužení podniku McConnel se pohybuje okolo pouhých 7 – 14 %.

Jak velké je pokrytí nákladových úroků ziskem vyjadřuje **úrokové krytí**. Dle Mulačové a Mulače (2013) se doporučuje minimálně šestinásobek, ačkoli dle jiné odborné literatury postačuje hodnota 3. Oborový průměr se pohybuje okolo 10. Z pohledu dané společnosti jsou doporučená minima též překonána. V roce 2016 dosahovala hodnoty krytí dokonce 165. U podniku McConnel nebylo možné tento ukazatel spočítat, jelikož v daných výkazech nákladové úroky zachyceny nebyly.

Ukazatele likvidity

Pomocí těchto ukazatelů lze vyjádřit schopnost podniku hradit své krátkodobé dluhy pomocí oběžných aktiv. Tato skupina je složena z likvidity běžné, pohotové a okamžité.

Tabulka 18: Ukazatele likvidity

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniků a dle MPO)

Ukazatele likvidity		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Okamžitá	DVOŘÁK – svahové sekačky	0,20	0,31	1,18	2,31	1,05	0,91
	VARI a.s.	0,15	0,61	0,11	0,45	0,51	-
	Wisconsin engineering CZ s.r.o.	0,05	0,14	0,15	0,07	0,11	-
	McConnel Ltd.	4,85	6,7	5,56	2,59	0,85	-
	Průměr odvětví	0,12	0,17	0,17	0,14	0,18	-
Pohotová	DVOŘÁK – svahové sekačky	0,72	1,08	2,28	8,14	3,70	2,60
	VARI a.s.	3,89	1,83	0,63	0,97	1,01	-
	Wisconsin engineering CZ s.r.o.	0,41	0,72	0,54	0,30	0,25	-
	McConnel Ltd.	9,07	8,89	7,77	16,19	10,78	-
	Průměr odvětví	0,53	0,71	0,68	0,64	0,65	-
Běžná	DVOŘÁK – svahové sekačky	1,37	1,42	3,07	12,06	5,71	4,05
	VARI a.s.	15,12	8,97	6,80	5,48	5,19	-
	Wisconsin engineering CZ s.r.o.	2,11	2,93	2,23	1,48	1,31	-
	McConnel Ltd.	10,5	10,12	8,82	18,43	11,74	-
	Průměr odvětví	0,99	1,33	1,32	1,2	1,15	-

U společnosti DVOŘÁK – svahové sekačky se uvedené ukazatele vyvíjely stejným způsobem. Od roku 2012 postupně narůstaly, v roce 2015 dosahovaly nejvyšších hodnot a po zbylé roky sledování jejich hodnoty mírně klesaly.

Hodnoty **běžné likvidity** by se měly pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5, jak doporučuje literatura (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013). Z tabulky je zřejmé, že analyzovaný podnik tyto doporučené hranice od roku 2014 dokonce převyšuje. Nejvyšší hodnoty dosahovala běžná likvidita v roce 2015, a to 12,06. Naopak v letech 2012 a 2013 se tato likvidita nacházela pod spodní doporučenou hranicí. Při pohledu na konkurenci, podnik VARI a.s. také vykazoval vyšší hodnoty, nicméně se tento ukazatel postupně snižoval. Wisconsin engineering CZ s.r.o. se s běžnou likviditou nejprve pohyboval ve stanoveném pásmu, ale za roky 2015 a 2016 poklesly jeho hodnoty pod hranici 1,5. Anglická firma McConnel Ltd. též se svými výsledky převyšovala dané rozmezí. Co se týče odvětví, to za celé sledované období nedosahuje ani na spodní limit výše zmíněného rozmezí.

I v případě **pohotové likvidity** existují doporučené hodnoty. Růčková (2011) udává interval 1 – 1,5. V tomto případě se analyzovaný podnik v roce 2012 nacházel s výsledkem 0,72 pod tímto rozmezí. V nadcházejících letech svými hodnotami spíše převyšoval dané rozpětí. Nejvyšší hodnotou nabýval opět rok 2015, a to s 8,14.

Společnost McConnel Ltd. dosahovala daleko vyšších hodnot, než jsou doporučené, ale také se pohybovala nad hodnotami zkoumaného podniku. Naopak společnost Wisconsin engineering CZ s.r.o. a též i průměr odvětví se pohybovaly s nižšími hodnotami tohoto ukazatele pod hranicí 1.

U **okamžité likvidity** je žádoucí interval vymezen na 0,2 – 0,5. Leč hodnoty převyšující 1 svědčí o skutečnosti, že finanční prostředky nejsou efektivně vázány, což je pro podnik z pohledu rentability nevýhodné. Společnost DVOŘÁK – svahové sekačky se ve vymezeném rozmezí pohybovala pouze v letech 2012 a 2013. Následující dva roky podnik vykazoval hodnoty vyšší než 1, resp. 2. V roce 2016 se tento ukazatel přibližoval hodnotě 1 a pro rok 2017 vycházel již pod tímto číslem. Stejně jak tomu bylo i u předchozího ukazatele, oborové hodnoty a společnost Wisconsin engineering CZ s.r.o. nevykazovaly ani hodnotu spodní hranice intervalu. VARI a.s. se kromě let 2012 a 2014, kdy dosahoval hodnot 0,15, a 0,11, se s okamžitou likviditou pohyboval na horní hranici doporučeného rozmezí. Podnik McConnel svými výsledky několikanásobně převyšoval hodnotu 1, nicméně pro rok 2016 tento ukazatel pod tuto hranici klesl (0,85).

4.3 Analýza rozdílových ukazatelů

V rámci analýzy rozdílových ukazatelů byl hodnocen čistý pracovní kapitál. Pro porovnání s konkurencí a především s oborem bylo využito poměru čistého pracovního kapitálu k celkovým aktivům. Tento druhý zmíněný ukazatel by mohl být zařazen k poměrovým ukazatelům.

Tabulka 19: Čistý pracovní kapitál

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniků a dle MPO)

Rozdílové ukazatele		2012	2013	2014	2015	2016	2017
ČPK	DVOŘÁK – svahové sekačky	5 514	8 527	27 664	40 341	40 433	39 871
	VARI a.s.	2 182	1 041	9 462	12 065	23 456	-
	Wisconsin engineering CZ s.r.o.	10 987	14 027	13 849	13 199	9 133	-
	McConnel Ltd. (v tis. EUR)	46 167	49 005	42 471	35 914	32 766	-
ČPK/Aktiva	DVOŘÁK – svahové sekačky	0,13	0,12	0,32	0,44	0,42	0,36
	VARI a.s.	0,017	0,008	0,067	0,080	0,18	-
	Wisconsin engineering CZ s.r.o.	0,15	0,20	0,19	0,19	0,13	-
	McConnel Ltd.	0,89	0,91	0,86	0,87	0,88	-
	Průměr odvětví	-0,003	0,12	0,11	0,08	0,06	-

Čistý pracovní kapitál společnosti DVOŘÁK – svahové sekačky zaznamenává s výjimkou posledního roku rostoucí tendenci. V roce 2017 dosahoval hodnoty 39 871 tis. Kč. Na základě této skutečnosti by v případě nutnosti dostát veškerým krátkodobým závazkům neměl mít problém nadále pokračovat v provozu.

Poměr čistého pracovního kapitálu a celkových aktiv slouží k lepší komparaci s konkurencí či oborem. Podnik VARI a.s. dosahoval v celém sledovaném období nižších hodnot. Společnost Wisconsin engineering CZ s.r.o. vykazovala vyšší hodnoty akorát v letech 2012 a 2013, v ostatních případech zaznamenala tento ukazatel nižší. Jediná firma McConnel Ltd. registrovala vyšší poměr ČPK a celkových aktiv. V případě kladných hodnot, jako je i zde, lze konstatovat, že na financování oběžného majetku je využíváno spíše dlouhodobých zdrojů. To sice značí nižší riziko, ale zároveň také nižší hospodárnost.

4.4 Analýza souhrnných ukazatelů

V této diplomové práci byla společnost DVOŘÁK – svahové sekačky podrobena i analýze prostřednictvím souhrnných ukazatelů. Bylo využito Altmanova modelu a Kralickova Quick-testu. Výsledky prvního zmíněného ukazatele jsou zachyceny v tabulce níže.

Tabulka 20: Altmanův model v období let 2012 – 2017

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

Ukazatel	Výpočet	2012	2013	2014	2015	2016	2017
X1	ČPK/A	0,13	0,12	0,32	0,44	0,42	0,37
X2	NZ/A	0,02	0,14	0,19	0,21	0,21	0,10
X3	EBIT/A	0,03	0,17	0,24	0,26	0,26	0,13
X4	VK/CZ	0,52	0,51	0,91	2,04	4,73	3,56
X5	T/A	1,35	1,12	1,19	1,18	1,46	1,30
Z-score		1,76	2,04	2,71	3,33	4,72	3,53

Z tabulky je zřejmé, že od roku 2015 společnost neohrožoval bankrot. Z-score v tomto roce a letech následujících převyšovalo hraniční hodnotu 2,9. Nicméně v letech předcházejících podnik se svým výsledkem spadal do tzv. šedé zóny, kdy podnik nejví známky přicházejícího bankrotu, ale ani není bonitní. Při pohledu na výsledné hodnoty Z-score, které mají kromě posledního sledovaného roku rostoucí tendenci, lze přepokládat stále lepší finanční zdraví firmy.

Následující tabulka zobrazuje postupné výpočty Kralickova Quick-testu provedeném ve sledovaném období.

Tabulka 21: Kralický Quick-test v letech 2012 – 2017

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

	2012		2013		2014		2015		2016		2017	
R1	0,343	4	0,336	4	0,478	4	0,670	4	0,825	4	0,781	4
R2	8,248	2	3,366	3	3,167	4	2,891	4	0,252	4	0,561	4
R3	0,023	1	0,140	3	0,198	4	0,212	4	0,211	4	0,101	2
R4	0,052	2	0,151	4	0,087	3	0,040	1	0,198	4	0,152	4
Finanční stabilita	3		3,5		3,5		4		4		4	
Výnosový situace	1,5		3,5		3,5		2,5		4		3	
Celkové hodnocení	2,25		3,5		3,5		3,25		4		3,5	

Dle výše uvedeného testu je od roku 2013 finanční situace společnosti považována za velmi dobrou. Její celkové hodnocení vždy převyšovalo hodnotu 3, což odborná literatura hodnotí jako velmi dobré. Odlišný je pouze rok 2012, kdy byl podnik ohodnocen 2,25 body. Tato situace by se dala popsat stejně jako v předchozím modelu tzv. šedou zónou.

4.5 Shrnutí na základě SWOT analýzy

Informace potřebné pro vytvoření SWOT analýzy byly získány z právě provedených dílčích analýz, tedy strategické a finanční. V rámci strategické analýzy bylo využito SLEPTE analýzy a Porterova modelu 5-ti sil. Finanční analýza byla provedena na základě absolutních, poměrových a souhrnných ukazatelů.

Silné stránky

- Jediný výrobce svahových sekaček v ČR
- Patentem chráněný výrobek
- Mnoho obchodních partnerů
- Slabá vyjednávací síla dodavatelů
- Bonita podniku
- Ziskovost podniku
- Nízká zadluženost (pro bankovní instituce)
- Bezpečnost a produktivita výrobků

Slabé stránky

- Relativně silná vyjednávací síla zákazníků
- Doba splatnosti závazků je nižší než doba inkasa pohledávek
- Vyšší likvidita (peněžní prostředky by firma mohla investovat efektivněji, nicméně společnost je raději připravena na rizika)
- Nízká zadluženost (vyšší využití cizích zdrojů by vedlo ke zvyšování rentability vlastního kapitálu, ale různé instituce vidí raději zadluženost nižší)

Příležitosti

- Možnost čerpání dotací
- Posilování zahraničních vztahů – růst zahraniční poptávky
- Růst ekonomiky
- Možnost přijetí eura v ČR

- Bezpečnost při sekání svahů uzákoněná v některých státech
- Využití patentového podvozku v jiných odvětvích

Hrozby

- Pohyby měnových kurzů
- Možnost přijetí eura v ČR
- Snižující se nezaměstnanost
- Zdražení cen vstupů

5 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU

Před samotným sestavením návrhů finančního plánu je třeba se ještě zaměřit na důležité části. Aby bylo možné finanční plány vytvořit, je nezbytné nejprve prognózovat vývoj relevantního trhu, do kterého podnik DVOŘÁK – svahové sekačky spadá. Dále jsou pro návrh finančního plánu klíčové generátory hodnoty. Tyto podnikohospodářské veličiny tvoří jeho kostru, proto jim je věnovaná značná pozornost.

Následně bude navrhnut finanční plán podniku pro období 2018 – 2020, a to ve dvou variantách – optimistické a pesimistické. Je samozřejmé, že společnost DVOŘÁK – svahové sekačky má pro výše zmíněné roky stanovené určité cíle. V závěru této kapitoly budou obě verze plánu zhodnoceny prostřednictvím finanční analýzy a kontroly, zda naplnily vymezené cíle.

5.1 Stanovení cílů pro budoucí období

Tato kapitola se zabývá stanovením cílů podniku, jež vyplývají z provedených předchozích analýz.

Tržby

Tržby společnosti DVOŘÁK – svahové sekačky za sledované období zaznamenávají neustálý meziroční růst. Cílem v této oblasti je kontinuita v růstu tržeb. Vedením podniku byla pro rok 2018 stanovena minimální hodnota této položky ve výši 160 000 tis. Kč.

Zadluženost

Celková zadluženost společnosti vychází v porovnání s konkurenčními podniky velmi dobře. Přitom firma využívá dlouhodobých bankovních úvěrů. Zde je tedy cílem zachovat nízkou zadluženost, do 25 %.

Rentabilita

Ač dosahují ukazatele rentability vyšších hodnot než konkurence je žádoucí, aby jednotlivé rentability měly rostoucí tendenci. Tedy neměli by klesnout pod hodnoty přechozího roku.

Aktivita

Finanční analýza poukázala na vyšší dobu inkasa pohledávek než je tomu u konkurentů. Ač firma nemá stanovené vysoké lhůty splatnosti, zákazníci většinou neplatí včas. Za cíl je tedy stanoveno snížení této doby inkasa oproti předešlým rokům. Dále si společnost klade za cíl i snížení doby obratu zásob, aby byly efektivněji spotřebovávány.

Zvýšení výrobních a skladovacích prostor

S růstem tržeb souvisí i nárůst výroby. Toho si je společnost vědoma, a proto je v plánu nová přístavba haly, čímž by se zvýšily nejen výrobní, ale i skladovací prostory.

5.2 Prognóza tržeb a tržního podílu

Jak již bylo zmíněno výše, pro sestavení finančního plánu je východiskem prognóza tržeb. Pro tuto prognózu bude využito tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, poněvadž tvoří hlavní část celkového obratu. Ovšem aby byl tento krok možný, je podstatný předcházející odhad tržeb příslušného odvětví. Z předešlých analýz je toto odvětví již známo, tedy CZ-NACE 28.3 – Výroba zemědělských a lesnických strojů. V následující tabulce je zachycen vývoj tržeb ve zmíněném odvětví za období 2010 – 2016. Lze z ní vypočítat kromě roku 2013 stálý pozvolný růst tržeb

Tabulka 22: Vývoj tržeb v odvětví CZ-NACE 28.3 (v tis. Kč)

(zdroj: vlastní zpracování dle MPO, 2017)

Rok	Tržby v CZ-NACE 28.3	Index růstu	Průměr
2010	11 720 573	-	1,089
2011	14 074 803	1,201	
2012	17 071 039	1,213	
2013	16 944 816	0,993	
2014	17 126 833	1,011	
2015	18 109 823	1,057	
2016	19 169 746	1,059	

Výpočty prognózy tržeb (tržby za prodej vlastních výrobků a služeb) relevantního trhu a následně pak společnosti DVOŘÁK – svahové sekačky jsou založeny na analýze časových řad stávajícího vývoje tržeb odvětví a na použití regresní analýzy, kde jsou tržby modelovány v závislosti na poptávku ovlivňujících makroekonomických

veličinách. Tento vzájemný vztah mezi proměnnými vyjadřuje Pearsonův korelační koeficient, přičemž vybírá se ukazatel s nejvyšším koeficientem.

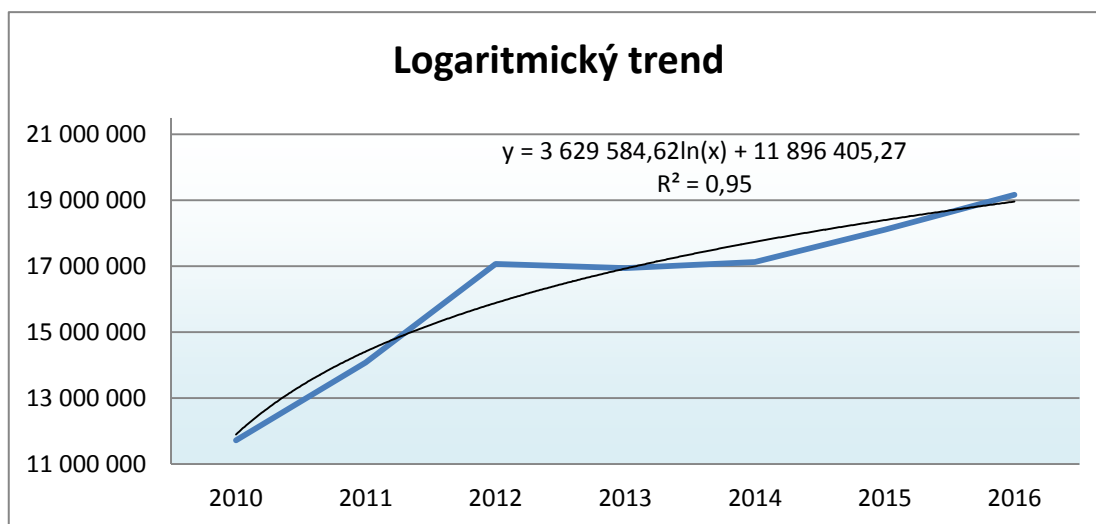
Tabulka níže zachycuje Pearsonův korelační koeficient jednotlivých makroekonomických veličin a faktoru času, na jehož základě je zpracovávána analýza časových řad. Je zřejmé, že právě u tohoto faktoru vyšla nejvyšší korelace. Na základě tohoto zjištění byly tržby odvětví modelovány prostřednictvím výše zmíněné analýzy časových řad.

Tabulka 23: Pearsonův koeficient pro vybrané ukazatele

(zdroj: vlastní zpracování dle MFČR, 2018)

Makroekonomická proměnná	Pearsonův koeficient
HDP – běžné ceny	0,787
HDP reálné – meziroční růst	0,098
Deflátor HDP – meziroční růst	0,844
Průměrná míra inflace	-0,105
HDP nominální – meziroční růst	0,555
Čas	0,921

Následně je zapotřebí zjistit jaký trend nejvíce odpovídá dosavadnímu vývoji. Data byla testována na následující trendové funkce: lineární, exponenciální, kvadratickou a logaritmickou. Nejvíce dat vystihuje poslední zmíněný trend, který popisuje 95 % rozptylu dat (index determinace se rovná 0,95). Ostatní trendové funkce jsou uvedeny v příloze.



Graf 8: Logaritmický trend

(zdroj: vlastní zpracování dle dat z MPO, 2017)

Tedy budoucí tržby odvětví jsou odvozeny prostřednictvím logaritmické funkce, jež má následující tvar:

$$y = 3\,629\,584,62 * \ln(x) + 11\,896\,405,27$$

Kde:

x = časový horizont

y = tržby v odvětví (v tis. Kč).

Dále byl vypočítán tržní podíl společnosti za zkoumané období jako poměr tržeb (za prodej vlastních výrobků a služeb) podniku a stejného druhu tržeb za celé odvětví CZ-NACE 28.3. Tento ukazatel meziročně rostl průměrně 13,9 %. Pro prognózované období bylo počítáno právě s touto hodnotou indexu změny tržního podílu. Dalším důležitým ukazatelem, který je východiskem predikce tržeb společnosti DVOŘÁK – svahové sekačky je tempo růstu tržeb. Veličina je vyjádřena součinem indexu růstu trhu a indexu změny tržního podílu. Na základě těchto predispozic byla zesumírovaná optimistická a pesimistická verze predikce tržeb společnosti.

Tabulka 24: Optimistická verze tržeb společnosti DVOŘÁK – svahové sekačky (v tis. Kč)

(zdroj: vlastní zpracování dle dat z MPO a účetních dat podniku)

Rok	Tržby v CZ-NACE 28.3	Index růstu trhu	Tržní podíl	Index změny tržního podílu	Tržby DVOŘÁK – svahové sekačky	Tempo růstu tržeb
2010	11 720 573	-	0,42%	-	48 723	-
2011	14 074 803	1,201	0,36%	0,867	50 756	1,042
2012	17 071 039	1,213	0,34%	0,944	58 112	1,145
2013	16 944 816	0,993	0,48%	1,422	82 018	1,411
2014	17 126 833	1,011	0,60%	1,244	103 158	1,258
2015	18 109 823	1,057	0,60%	0,995	108 519	1,052
2016	19 169 746	1,059	0,73%	1,222	140 378	1,294
2017	19 443 914	1,014	0,74%	1,005	143 125	1,020
2018	19 871 418	1,022	0,84%	1,139	166 564	1,164
2019	20 253 833	1,019	0,95%	1,139	193 321	1,161
2020	20 599 769	1,017	1,09%	1,139	223 900	1,158

Optimistická varianta predikce tržeb pro období 2018 – 2020 je založena na růstu tržeb průměrně o 16,1 % každý rok. Jak je již zmíněno výše, pro následující roky bylo počítáno s konstantním růstem tržního podílu o velikosti 13,9 %.

Tabulka 25: Pesimistická verze tržeb společnosti DVOŘÁK – svahové sekačky (v tis. Kč)

(zdroj: vlastní zpracování dle dat z MPO a účetních dat podniku)

Rok	Tržby v CZ-NACE 28.3	Index růstu trhu	Tržní podíl	Index změny tržního podílu	Tržby DVOŘÁK – svahové sekačky	Tempo růstu tržeb
2010	11 720 573	-	0,42%	-	48 723	-
2011	14 074 803	1,201	0,36%	0,867	50 756	1,042
2012	17 071 039	1,213	0,34%	0,944	58 112	1,145
2013	16 944 816	0,993	0,48%	1,422	82 018	1,411
2014	17 126 833	1,011	0,60%	1,244	103 158	1,258
2015	18 109 823	1,057	0,60%	0,995	108 519	1,052
2016	19 169 746	1,059	0,73%	1,222	140 378	1,294
2017	19 443 914	1,014	0,74%	1,005	143 125	1,020
2018	19 871 418	1,022	0,77%	1,046	153 048	1,069
2019	20 253 833	1,019	0,81%	1,046	163 220	1,066
2020	20 599 769	1,017	0,84%	1,046	173 698	1,064

Pesimistická varianta je založena na předpokladu, že pro výpočet tržeb byl vynechán index změny tržního podílu z roku 2013, který se jevil mimořádně vysokým (zatímco tržby trhu tento rok klesly, tržby podniku narostly o více než 40 %). Tím se pro predikované období snížil růst tržního podílu na konstantní tempo 4,6 %. Z tohoto důvodu je v této verzi predikován růst tržeb každoročně v průměru 6,6 %.

5.3 Analýza a prognóza generátorů hodnoty

Do generátorů hodnoty se řadí tržby, zisková marže, investice do dlouhodobého majetku a pracovního kapitálu. Před vytvoření finančního plánu je nezbytné nejdříve tyto podnikohospodářské veličiny zanalyzovat a následně predikovat. V rámci rozboru ziskové marže jsou analyzovány pouze její hlavní položky, převážně nákladové. Jednotlivé ukazatele jsou pak predikovány ve dvou variantách – optimistické a pesimistické.

Tržby

Z předchozí kapitoly (prognóza tržeb a tržního podílu) je již tento ukazatel za sledované období prozkoumán a pro prognózované období, tedy roky 2018 – 2020, vyčíslen. Na této veličině následně stojí ostatní generátory. Pro přehlednost následující tabulka zachycuje predikovaný vývoj tržeb pro obě verze.

Tabulka 26: Plánované tržby podle variant (v tis. Kč)

(zdroj: vlastní zpracování dle dat z MPO a účetních dat podniku)

	2018	2019	2020
Tržby společnosti – optimistická varianta	166 564	193 321	223 900
Tržby společnosti – pesimistická varianta	153 048	163 220	173 698

Vybrané položky výkazu zisku a ztráty

Jak je již uvedeno výše, predikce tržeb podniku je velice důležitá, jelikož slouží pro další prognózu dalších významných položek. Ty jsou dopočítány procentuálním podílem právě na tržbách. V rámci výkazu zisku a ztráty se jedná zejména o položky nákladové, které jsou na tržbách závislé. Nejprve je u daných položek zjištěn podíl na tržbách ve sledovaném časovém horizontu a propočítán jejich průměr. V některých případech je tento průměr upraven tak, že pro jeho výpočet byly vynechány odchylující se hodnoty od ostatních. Jedná se zejména o položku spotřeba materiálu a energie a položku služby. V obou případech nebyly do průměru zahrnuty hodnoty roku 2015, v případě služeb také hodnota z 2014. Na základě průměru jsou pak tyto položky vyčísleny pro plánovanou výsledovku.

Tabulka 27: Podíl na tržbách vybraných položek

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Průměr
Spotřeba materiálu a energie	0,505	0,483	0,470	0,584	0,425	0,472	0,471
Služby	0,179	0,117	0,100	0,100	0,110	0,173	0,145
Změna stavu zásob vlastní činností	-0,009	0,010	0,004	-0,123	0,017	-0,007	-0,018
Aktivace	-0,015	-0,008	-0,004	-0,012	-0,012	-0,032	-0,014
Osobní náklady	0,263	0,230	0,210	0,191	0,221	0,244	0,226
Ostatní provozní výnosy	0,005	0,010	0,006	0,018	0,010	0,025	0,012
Ostatní provozní náklady	0,030	0,021	0,009	0,032	0,025	0,000	0,019

V následující tabulce jsou zachyceny predikované hodnoty položek výkazu zisku a ztráty, které určují ziskovou marži. Tabulka zachycuje obě predikované verze.

Tabulka 28: Prognózané vybrané položky určující ziskovou marži – obě varianty (v tis. Kč)

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

Vybrané položky	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Spotřeba materiálu a energie	78 479	91 086	105 493	72 111	76 903	81 840
Služby	24 083	27 952	32 374	22 129	23 600	25 115
Změna stavu zásob vlastní činností	-3 007	-3 491	-4 043	-2 763	-2 947	-3 136
Aktivace	-2 310	-2 681	-3 105	-2 122	-2 263	-2 409
Osobní náklady	37 722	43 782	50 707	34 661	36 965	39 338
Ostatní provozní výnosy	2 074	2 407	2 788	1 906	2 032	2 163
Ostatní provozní náklady	3 239	3 759	4 354	2 976	3 174	3 378

Investice do pracovního kapitálu

Co se týče pracovního kapitálu, jsou položky vyčísleny na základě vyjádření jejich doby obratu a predikovány na základě jejich průměrné hodnoty. I zde jsou pro výpočet průměrů vynechány určité hodnoty, které vybočují z pozorování a tím by výsledky značně ovlivňovaly. Pro průměr doby obraty zásob je vynechaná hodnota z roku 2012, pro pohledávky výše doby obratu v letech 2013 a 2015. V tabulce níže lze spatřit zjištěné doby obratu jednotlivých položek za minulé období a jejich zmíněné průměry.

Tabulka 29: Doba obratu položek pracovního kapitálu

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

Doba obratu (ve dnech)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Průměr
Zásoby	59,51	30,43	37,10	47,47	44,37	47,81	41,43
Pohledávky	48,61	69,43	50,89	70,50	58,21	55,41	53,28
Krátkodobé závazky	92,12	90,09	46,56	12,10	22,01	32,83	49,29

Nicméně kdyby bylo použito pro predikci následujících let stejných hodnot průměrů, jednalo by se o určité zkreslení výsledných hodnot. Také by to nepřispívalo k řešení vyslovených cílů pro plánovaný časový horizont. Proto pro celé období let 2018 – 2020 nejsou doby obratu predikovány v konstantní výši vyjádřených průměrů, ale jejich hodnoty se snižují. V případě dlouhodobých závazků jsou doby obratu navyšovány do průměru zachyceného v tabulce 29.

Tabulka 30 zachycuje vyčíslené jednotlivé položky pracovního kapitálu pro roky 2018 – 2020 ve verzi optimistické i pesimistické. K hodnotám se dospělo vynásobením plánovaných dob obratu položek jednodenními tržbami.

Tabulka 30: Prognózovaný pracovní kapitál – obě varianty (v tis. Kč)

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

Pracovní kapitál	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Zásoby celkem	19 171	21 395	23 198	17 615	18 063	17 996
Pohledávky	24 650	27 728	30 940	22 650	23 410	24 003
Krátkodobé závazky	15 640	21 867	30 653	14 371	18 462	23 780

Investice do dlouhodobého majetku

Dlouhodobý majetek, který využívá společnost DVOŘÁK – svahové sekačky ke své podnikatelské činnosti byl zjištěn již při finanční analýze, konkrétně absolutních ukazatelů. Jedná se o majetek nehmotný (software) a hmotný v podobě pozemků, staveb a hmotných movitých věcí. Jelikož ze strany podniku nebyl poskytnut detailní plán investic, byly tyto investice prognózovány prostřednictvím vztahu k tržbám za sledované období, neboli koeficientem náročnosti. Výsledné koeficienty investiční náročnosti jednotlivých druhů dlouhodobého majetku zachycuje následující tabulka.

Tabulka 31: Investiční náročnost DM na růstu tržeb za období 2012 – 2017 (v tis. Kč)

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

<i>Nehmotný majetek</i>	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Stav majetku ke konci roku	345	268	131	302	266	1 198
Odpisy		104	35	28	57	62
Investice netto		-77	-137	171	-36	932
Investice brutto		27	-102	199	21	994
Invest. náročnost růstu tržeb 2012 – 2017	1,00%					
<i>Stavby</i>	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Stav majetku ke konci roku	0	6 314	6 205	24 559	25 282	23 861
Odpisy		0	824	1 316	4 669	5 900
Investice netto		6 314	-109	18 354	723	-1 421
Investice brutto		6 314	715	19 670	5 392	4 479
Invest. náročnost růstu tržeb 2012 – 2017	28,07%					
<i>Hmotné movité věci</i>	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Stav majetku ke konci roku	5 276	3 793	7 236	9 125	10 072	11 735
Odpisy		1 597	495	1 534	1 735	2 351
Investice netto		-1 483	3 443	1 889	947	1 663
Investice brutto		114	3 938	3 423	2 682	4 014
Invest. náročnost růstu tržeb 2012 – 2017	16,67%					

Prostřednictvím koeficientů náročnosti vypočítaných v tabulce 31 bylo možné odhadnout výše investic do těchto druhů majetku pro nadcházející roky. Aby bylo

možné vyjádřit tyto odhady, je nezbytné znát přírůstek tržeb pro plánované roky 2018 – 2020. Ty jsou pro jednotlivé varianty zachycené tabulce níže.

Tabulka 32: Přírůstek tržeb za období 2018 – 2020 – obě varianty

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

	Optimistická varianta	Pesimistická varianta
Přírůstek tržeb 2018 – 2020	57 336	20 650

I následné odhady investic do jednotlivých druhů dlouhodobého majetku byly vyčísleny pro obě verze plánu, jejichž výše udává tabulka 33.

Tabulka 33: Odhad investic pro růst tržeb u jednotlivých variant (v tis. Kč)

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

	Minulý koef. náročnosti	Odhad investic v netto hodnotě pro růst tržeb v letech 2018 – 2020	
		Optimistická varianta	Pesimistická varianta
Nehmotný majetek	1,00%	575	207
Stavby	28,07%	16 093	5 796
Hmotné movité věci	16,67%	9 557	3 442
Celkem		26 225	9 445

V rámci optimistické verze se tedy plánuje investovat do nehmotného majetku v hodnotě 575 tis. Kč, do staveb je odhadováno investovat ve výši 16 093 tis. Kč a pro hmotné movité věci je počítáno s investicí 9 557 tis. Kč. Celkové investice do dlouhodobého majetku činí dle optimistické verze 26 225 tis. Kč.

V případě pesimistické varianty bude do nehmotného majetku investováno 207 tis. Kč, do staveb 5 796 tis. Kč a do hmotných movitých věcí jsou odhadnuty investice ve výši 3 442 tis. Kč. Dohromady je plánováno investovat do dlouhodobého majetku 9 445 tis. Kč.

Podrobné výpočty investic do jednotlivých druhů dlouhodobého majetku a s nimi spojené odpisy lze nalézt v přílohách této diplomové práce. Tabulky níže zaznamenávají celkové investice do dlouhodobého majetku na jednotlivé prognózované roky 2018 – 2020. Tabulka 34 vyjadřuje optimistickou verzi této predikce, tabulka 35 naopak prognózu těchto aktiv v pesimistickém podání.

Tabulka 34: Plán investic a odpisů do DM celkem – optimistická varianta (v tis. Kč)

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

CELKEM	2017	2018	2019	2020
Odpisy	8 313	8 313	9 675	11 218
Zůstatková hodnota	47 100	55 842	64 583	73 324
Celkové investice netto do dlouhodobého majetku		8 742	8 742	8 741
Celkové investice brutto do dlouhodobého majetku		17 055	18 416	19 959

Tabulka 35: Plán investic a odpisů do DM celkem – pesimistická varianta (v tis. Kč)

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

CELKEM	2017	2018	2019	2020
Odpisy	8 313	8 313	9 190	10 181
Zůstatková hodnota	47 100	50 249	53 398	56 546
Celkové investice netto do dlouhodobého majetku		3 149	3 148	3 148
Celkové investice brutto do dlouhodobého majetku		11 462	12 338	13 329

5.4 Optimistická varianta finančního plánu

Jak je v této práci již několikrát uvedeno, finanční plán pro společnost DVOŘÁK – svahové sekačky je sestaven ve dvou podobách. Tato kapitola se zaměřuje na sestavení výsledného finančního plánu v optimistickém pojetí. Plán je odrazem popsanych výpočtů a předpokladů v předchozích částech této práce. Vychází z analyzovaného období v horizontu let 2012 – 2017 a je zpracováván pro následující tři roky 2018 – 2020. Skládá se z plánovaných účetních výkazů, tedy plánovaného výkazu zisku a ztráty, plánované rozvahy a plánovaných peněžních toků.

5.4.1 Výkaz zisku a ztráty – optimistická verze

Tabulka uvedená níže popisuje vývoj jednotlivých plánovaných položek výkazu zisku a ztráty. Následně je popsán jejich postup stanovení. Na základě těchto položek je zjištěn plánovaný provozní výsledek hospodaření, plánovaný finanční výsledek hospodaření a plánovaný výsledek hospodaření za účetní období.

Tabulka 36: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta (v tis. Kč)

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

		2018	2019	2020
I.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	166 564	193 321	223 900
II.	Tržby za prodej zboží	0	0	0
A.	Výkonová spotřeba	102 562	119 038	137 867
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	78 479	91 086	105 493
A. 3.	Služby	24 083	27 952	32 374
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-3 007	-3 491	-4 043
C.	Aktivace (-)	-2 310	-2 681	-3 105
D.	Osobní náklady	37 722	43 782	50 707
E. 1.	Úpravy hodnot DNM a DHM - odpisy	8313	9675	11218
III.	Ostatní provozní výnosy	2 074	2 407	2 788
F.	Ostatní provozní náklady	3 239	3 759	4 354
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	144	167	194
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	22 119	25 645	29 688
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	13	13	13
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	151	151	151
VII.	Ostatní finanční výnosy	618	618	618
K.	Ostatní finanční náklady	3 857	3 857	3 857
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-3 377	-3 377	-3 377
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	18 742	22 268	26 311
L.	Daň z příjmů	3 561	4 231	4 999
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	15 181	18 037	21 312

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Jedná se o tržby, které představují hlavní činnost společnosti DVOŘÁK – svačkové sekačky. Tato položka byla stanovena na základě analýzy časových řad tržeb relevantního trhu a vývoje tržního podílu podniku na tomto trhu. Podrobnější popis je k nalezení v kapitole 5.2 Prognóza tržeb a tržního podílu.

Tržby za prodej zboží

Jelikož z finanční analýzy minulého období vyplynulo, že firma prodávala zboží zcela výjimečně a ve velmi malých hodnotách, byl tento druh tržeb plánován jako nulový. S tím souvisí i položka náklady na prodané zboží, která je též plánovaná s nulovými hodnotami.

Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba se skládá z položek náklady za prodané zboží, spotřeba materiálu a energie a služby. První zmíněná již byla popsána u tržeb za prodej zboží. Zbylé dvě položky se vztahují k hlavní činnosti podniku, proto byly stanoveny metodou procentuálního podílu na tržbách. Nicméně obě položky nebyly vyčísleny na základě průměrného podílu. U spotřeby materiálu a energie byla z výpočtu průměru vynechána hodnota roku 2015, která by průměr navyšovala. V případě služeb bylo též vynecháno hodnoty z roku 2015 společně s hodnotou roku 2014, které by naopak průměr neobvykle snížily. Tyto kroky byly provedeny především z důvodu opatrnosti.

Změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace

Tyto dvě nákladové položky byly predikovány prostřednictvím průměrného procentuálního podílu na tržbách.

Osobní náklady

Tato položka byla vyčíslena na základě metody procentuálního podílu na tržbách. I zde se jedná o průměrný podíl zjištěný za sledované období.

Úprava hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (odpisy)

Na rozdíl od ostatních položek, hodnota odpisů se nestanovuje na základě vztahu k tržbám, ale prostřednictvím odpisového plánu a plánu investic. Avšak tyto plány nebyly podnikem poskytnuty, proto byly odpisy určeny dle zůstatkové hodnoty jednotlivých druhů majetku vycházející z vlastního plánu investic a počtu let odepisování. Tento plán investic a odpisů je možné najít v kapitole 5.3 Analýza a prognóza generátorů hodnoty.

Ostatní provozní výnosy a náklady

Ostatní provozní výnosy společně s ostatními provozními náklady byly opět vyčísleny na základě průměrného procentuálního podílu na tržbách. Jednu položku těchto nákladů představují daně a poplatky. I tato položka byla stanovena výše zmíněnou metodou.

Finanční výsledek hospodaření

Do tohoto druhu výsledku hospodaření spadají výnosové a nákladové úroky, dále také ostatní finanční výnosy a náklady. Všem těmto položkám byla ponechána hodnota z roku 2017.

Daň z příjmů

Plán staví na předpokladu, že se daň z příjmů právnických osob do blízké budoucnosti nezmění a je tedy počítáno se sazbou ve výši 19 %.

Výsledek hospodaření za běžnou činnost

Výsledek hospodaření za běžnou činnost je vyjádřením součtu jednotlivých druhů výsledku hospodaření. Konkrétně se jedná o provozní a finanční výsledek hospodaření. Z tabulky 36 je zřejmý meziroční nárůst této položky. Ten je způsoben především rostoucím provozním výsledkem hospodaření, protože výsledek hospodaření za finanční oblast je predikován v konstantní výši. Za plánované období je tedy každoročně dosahováno zisku.

5.4.2 Rozvaha – optimistická verze

Tato kapitola se zaměřuje na stanovení položek rozvahy pro plánované období 2018 – 2020. Pro lepší přehlednost jsou plánovaná aktiva a plánovaná pasiva zachycena v jednotlivých tabulkách. U daných položek jsou opět zmíněny i postupy stanovení.

Tabulka 37: Plánovaná část rozvahy (aktiva) – optimistická varianta (v tis. Kč)

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

		2018	2019	2020
	AKTIVA CELKEM	124 714	145 979	173 078
B.	Dlouhodobý majetek	65 065	73 806	82 547
B.I.	Dl. nehmotný majetek	1 390	1 582	1 773
B.II.	Dl. hmotný majetek	59 299	67 849	76 398
B.II.1.	Pozemky a stavby	39 531	44 896	50 260
B.II.1.1.	Pozemky	10 306	10 306	10 306
B.II.1.2.	Stavby	29 225	34 590	39 954
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	14 921	18 106	21 291
B.II.5.2.	Nedokončený DHM	4 847	4 847	4 847
B.III.	Dl. finanční majetek	4 376	4 376	4 376
C.	Oběžná aktiva	58 950	71 472	89 831
C.I.	Zásoby	19 171	21 395	23 198
C.II.	Pohledávky	24 650	27 728	30 940
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	24 650	27 728	30 940
C.IV.	Peněžní prostředky	15 128	22 350	35 693
D.	Časové rozlišení aktiv	700	700	700

Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek je tvořen položkami dlouhodobého nehmotného, hmotného a finančního majetku. Jak již bylo několikrát zmíněno, dlouhodobý majetek se doporučuje plánovat na základě plánu investic. Bohužel ten mi v době zpracování poskytnut nebyl. Z tohoto důvodu byly tyto položky plánovány prostřednictvím koeficientu náročnosti v minulosti. Podrobnější rozpis investic do jednotlivých položek tohoto majetku možné najít v kapitole 5.3 Analýza a prognóza generátorů hodnoty.

Dlouhodobý nehmotný majetek byl plánován s využitím koeficientu investiční náročnosti, jež byl za minulé období vyčíslen v hodnotě 1 %. Tento majetek společnosti DVOŘÁK – svahové sekačky představoval v minulosti především software.

Dlouhodobý hmotný majetek se skládá z pozemků, staveb, hmotných movitých věcí a nedokončeného dlouhodobého hmotného majetku. Hodnoty zaznamenané u staveb byly vyčísleny na základě koeficientu náročnosti, který za minulé období vyjadřoval 28,07 %. Stejně tak se vycházelo i u hodnot hmotných movitých věcí, kde daný koeficient dosahoval 16,67 %. Co se týče pozemků, nepředpokládá se nákup ani prodej tohoto druhu majetku, proto jsou pro plán ponechány se stejnou hodnotou z roku 2017.

Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek je plánován rovněž v konstantní výši z posledního roku sledovaného období.

Hodnota *dlouhodobého finančního majetku*, jež je tvořena především položkou podíly – ovládaná nebo ovládající osoba, byla naplánována v neměnné hodnotě z roku 2017. Zde pro budoucí roky nejsou předpoklady pro změnu ve výši této položky.

Oběžná aktiva

Oběžná aktiva tvoří položky zásob, dlouhodobých a krátkodobých pohledávek a peněžních prostředků.

Zásoby byly plánovány prostřednictvím metody doby obratu. Nicméně nevychází se z celkového průměru na sledované období, z výpočtu je vynechána hodnota roku 2012, protože by výrazně zvyšovala tento průměr.

Stejně tak tomu bylo i u položky *krátkodobých pohledávek*. U zdejšího výpočtu průměru byly pro změnu pominuty hodnoty ze dvou let, a to z 2013 a 2015. Důvod byl totožný, opět by markantně ovlivňovaly výsledný průměr.

Co se týče *dlouhodobých pohledávek*, pro následující období jsou stanoveny v nulové výši, jelikož za předchozí období vykazovaly nenulovou hodnotu pouze v jednom roce.

Peněžní prostředky představují výsledek plánovaných cash flow, proto jsou převzaty z následujícího výkazu a budou popsány níže.

Časové rozlišení

Pro plánované období byla výše časového rozlišení ponechána v konstantní hodnotě z roku 2017.

Tabulka 38: Plánovaná část rozvahy (pasiva) – optimistická varianta (v tis. Kč)

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

		2018	2019	2020
	PASIVA CELKEM	124 714	145 979	173 078
A.	Vlastní kapitál	98 009	113 046	131 358
A.I.	Základní kapitál	200	200	200
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	-1 523	-1 523	-1 523
A.III.	Fondy ze zisku	20	20	20
A.IV.	VH minulých let (+/-)	84 131	96 312	111 349
A.V.	VH běžného účetního období (+/-)	15 181	18 037	21 312
B. + C.	Cizí zdroje	26 706	32 933	41 719
B.	Rezervy	0	0	0
C.	Závazky	26 706	32 933	41 719
C.I.	Dlouhodobé závazky	11 066	11 066	11 066
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	6 871	6 871	6 871
C.II.	Krátkodobé závazky	15 640	21 867	30 653
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv	0	0	0

Vlastní kapitál

Vlastní kapitál je tvořen ze složek základní kapitál, ážio a kapitálové fondy, fondy ze zisku, výsledek hospodaření minulých let a výsledek hospodaření běžného účetního období.

Základní kapitál podniku se během předchozího období nezměnil, proto ani pro období plánované se nepředpokládá žádná změna a položka je tedy plánovaná ve stále stejné výši.

Položka **ážio a kapitálové fondy** je stanovena na základě hodnoty roku 2017 a též se nepředpokládá změna v její výši.

Fondy ze zisku se vyvíjely totožně se základním kapitálem, tedy tato položka nebyla za sledované období pozměněna. Z tohoto důvodu je její hodnota zachována i pro následující roky.

Výsledek hospodaření minulých let je kumulací minulých výsledků hospodaření za běžné účetní období. Případně je tato hodnota snížena o vyplacené dividendy či podíly na zisku, a eventuálně i o vklad do rezervního fondu. Za sledované období nebyl do rezervního fondu učiněn žádný příděl, je tomu tak i pro nadcházející období. V případě podílu na zisku je pro plán zamýšleno je každoročně vyplatit v hodnotě 3 000 tis. Kč.

Pro prognózované roky bude tedy tato položka navýšena o výsledek hospodaření za běžné účetní období a snížena o vyplacené podíly na zisku.

Hodnota *výsledku hospodaření běžného účetního období* je převzata z již popsaného plánovaného výkazu zisku a ztráty.

Cizí zdroje

Cizí zdroje představují položky rezerv a závazků, dlouhodobých i krátkodobých. Dříve samostatně vykazovaná položka bankovní úvěry a výpomoci je nyní přesunuta do příslušné položky závazků jako závazky k úvěrovým institucím.

Rezervy jsou pro následující období plánované v nulové výši, tedy společnost DVOŘÁK – svahové sekačky nepředpokládá vytváření rezerv. V posledním zkoumaném roce nebyla vykazovaná žádná hodnota rezerv. To znamená, že všechny rezervy vytvořené do té doby, byly rozpuštěny.

Dlouhodobé závazky byly pro plánované období stanoveny v konstantní hodnotě vycházející z roku 2017. Značný podíl na této položce mají závazky k úvěrovým institucím, které jsou plánované též ve stále stejné výši.

Krátkodobé závazky jsou obdobě ostatní položky pracovního kapitálu predikovány prostřednictvím doby obratu. Ani zde tato prognóza nevychází z celkového průměru za sledované roky, ale k této hodnotě se postupně dopracuje.

Časové rozlišení

U časového rozlišení se nepočítá se změnou hodnoty této položky, proto je stanovena ve výši z roku 2017. Je tedy plánovaná jako nulová.

5.4.3 Výkaz cash flow – optimistická verze

Posledním plánovaným výkazem je přehled cash flow. Tabulka 39 zachycuje jednotlivé položky peněžních toků z provozní, investiční a finanční činnosti. Sestavením tohoto výkazu se dopracuje k vyčíslení peněžních prostředků na konci roku.

Tabulka 39: Plánovaný výkaz cash flow – optimistická varianta (v tis. Kč)

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

	2018	2019	2020
Stav peněžních prostředků na začátku období	11 887	15 128	22 350
VH za účetní období po dani	15 181	18 037	21 312
Úpravy o nepeněžní operace	8 313	9 675	11 218
Odpisy dlouhodobého majetku	8 313	9 675	11 218
Změna zůstatků rezerv	0	0	0
Úpravy oběžných aktiv	-198	926	3 772
Změna stavu zásob	-163	-2 224	-1 803
Změna stavu pohledávek	-2 621	-3 078	-3 212
Změna stavu krátkodobých závazků	2 587	6 227	8 787
Peněžní tok z provozní činnosti celkem	23 296	28 638	36 303
Nabytí dlouhodobého majetku	-17 055	-18 416	-19 959
Peněžní tok z investiční činnosti	-17 055	-18 416	-19 959
Zvýšení a snížení VK z vybraných operací	-3 000	-3 000	-3 000
Výplata dividend a podílů ze zisku	-3 000	-3 000	-3 000
Peněžní tok z finanční činnosti	-3 000	-3 000	-3 000
PENĚŽNÍ TOK CELKEM	3 241	7 222	13 343
Stav peněžních prostředků na konci období	15 128	22 350	35 693

Provozní cash flow

Tento druh peněžního toku vychází z výsledku hospodaření běžného účetního období po dani a různých úpravách. Mezi tyto úpravy patří odpisy a změna zůstatků rezerv, dále pak změny jednotlivých položek pracovního kapitálu.

Investiční cash flow

Výše investičního peněžního toku představuje hodnotu investic do dlouhodobého majetku. Jedná se o brutto investice, tedy včetně odpisů. Pokud jsou plánované kladné hodnoty investic do tohoto druhu majetku, investiční cash flow naopak vychází záporné.

Finanční cash flow

Do cash flow z finanční činnosti patří zejména změna vlastního kapitálu z vybraných operací, do které spadá i plánovaná výplata podílů na zisku, či změna stavu dlouhodobých závazků, dlouhodobých i krátkodobých bankovních úvěrů. V tomto případě je ve finančním peněžním toku plánováno pouze vyplácení podílů na zisku.

Celkový peněžní tok je potom vyjádřením součtu cash flow z jednotlivých činností. Z tabulky je zřejmé, že ve všech plánovaných letech dosahuje kladných a stále

rostoucích hodnot. Je to způsobeno především dosahováním kladného provozního cash flow, protože zbylé dva druhy peněžních toků zaznamenávají hodnoty záporné. Vzhledem k stálému růstu celkového cash flow dochází i k růstu hodnoty peněžních prostředků na konci každého roku.

5.5 Pesimistická varianta finančního plánu

Výchozím bodem této varianty jsou pesimisticky stanovené tržby. To znamená, že se počítá s nižším růstem tržního podílu a z toho vycházející růst tržeb v nižším měřítku. Pro plánované období 2018 – 2020 se vychází z tempa růstu tržeb v průměru 6,6%. Nicméně postupy stanovení jednotlivých položek jsou totožné s postupy popsány při tvorbě optimistické verze plánu.

5.5.1 Výkaz zisku a ztráty – pesimistická verze

Tabulka níže zachycuje plánovaný výkaz zisku a ztráty v pesimistickém pojetí. Stejně jako tomu bylo v případě optimistické varianty, i zde byla většina položek plánovaná metodou procentuálního podílu na tržbách. Vzhledem k pomalejšímu růstu tržeb dosahují tržby menších hodnot a též i položky prostřednictvím tržeb predikované. Výjimkou jsou položky tvořící finanční výsledek hospodaření. Ty jsou opět ponechány v konstantní výši vycházející z roku 2017. Tento druh výsledku hospodaření je tedy plánován totožně jako v optimistické verzi. Vzhledem k této skutečnosti roste výsledek hospodaření za běžné účetní období na základě vývoje provozního výsledku hospodaření. Ten v případě pesimistického přístupu dosahuje nižších hodnot. V roce 2018 činí rozdíl mezi jednotlivými variantami necelých 2 500 tis. Kč, následující rok rozdíl zvýšen na 5 000 tis. Kč a poslední plánovaný rok dosahuje pesimistický provozní zisk o 8 134 tis. Kč nižší hodnoty.

Tabulka 40: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta (v tis. Kč)

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

		2018	2019	2020
I.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	153 048	163 220	173 698
II.	Tržby za prodej zboží	0	0	0
A.	Výkonová spotřeba	94 240	100 503	106 955
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	72 111	76 903	81 840
A. 3.	Služby	22 129	23 600	25 115
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-2 763	-2 947	-3 136
C.	Aktivace (-)	-2 122	-2 263	-2 409
D.	Osobní náklady	34 661	36 965	39 338
E. 1.	Úpravy hodnot DNM a DHM - odpisy	8313	9190	10181
III.	Ostatní provozní výnosy	1 906	2 032	2 163
F.	Ostatní provozní náklady	2 976	3 174	3 378
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	133	141	150
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	19 649	20 631	21 554
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	13	13	13
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	151	151	151
VII.	Ostatní finanční výnosy	618	618	618
K.	Ostatní finanční náklady	3 857	3 857	3 857
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-3 377	-3 377	-3 377
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	16 272	17 254	18 177
L.	Daň z příjmů	3 092	3 278	3 454
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	13 180	13 975	14 723

5.5.2 Rozvaha – pesimistická verze

Stejně jako tomu bylo o optimistické varianty, i pro tuto verzi jsou vyčísleny jednotlivé položky aktiv a pasiv. Opět z důvodu lepší přehlednosti jsou plánovaná aktiva a pasiva zaznamenána odděleně, v samostatných tabulkách. Postupy vyčíslení jednotlivých hodnot jsou popsány v rámci optimistické verze.

Tabulka 41 zaznamenává vývoj jednotlivých položek aktiv v plánovaném období 2018 – 2020. Hodnoty dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku vychází též z minulého koeficientu investiční náročnosti, odlišnost spočívá v rozdílném přírůstku tržeb v plánovaných letech 2018 – 2020. Tato varianta tedy počítá s nižšími investicemi do dlouhodobého majetku, než tomu bylo v případě optimistického plánu.

Tabulka 41: Plánovaná část rozvahy (aktiva) – pesimistická varianta (v tis. Kč)

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

		2018	2019	2020
	AKTIVA CELKEM	121 445	136 512	153 554
B.	Dlouhodobý majetek	59 472	62 621	65 769
B.I.	Dl. Nehmotný majetek	1 267	1 336	1 405
B.II.	Dl. Hmotný majetek	53 829	56 909	59 988
B.II.1.	Pozemky a stavby	36 099	38 031	39 963
B.II.1.1.	Pozemky	10 306	10 306	10 306
B.II.1.2.	Stavby	25 793	27 725	29 657
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	12 883	14 031	15 178
B.II.5.2.	Nedokončený DHM	4 847	4 847	4 847
B.III.	Dl. Finanční majetek	4 376	4 376	4 376
C.	Oběžná aktiva	61 273	73 191	87 085
C.I.	Zásoby	17 615	18 063	17 996
C.II.	Pohledávky	22 650	23 410	24 003
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	22 650	23 410	24 003
C.IV.	Peněžní prostředky	21 007	31 717	45 086
D.	Časové rozlišení aktiv	700	700	700

Naopak celková výše oběžných aktiv je v prvních dvou plánovaných letech vyšší v tomto podání. Je to způsobeno především větším nárůstem peněžních prostředků než v optimistické variantě. Nicméně tato položka bude rozebrána až v souvislosti s plánovaným cash flow. Položky pracovního kapitálu (zásoby a pohledávky) jsou opět plánovány v závislosti na tržbách, je tedy očividné, že budou jejich hodnoty nižší. V posledním plánovaném roce vychází hodnota oběžných aktiv oproti předchozí variantě o téměř 2 750 tis. Kč nižší.

U pasiv byla opět většina položek ponechána v nezměněné podobě z roku 2017. Jedná se o položky: základní kapitál, ážio a kapitálové fondy, fondy ze zisku, rezervy, dlouhodobé závazky a časové rozlišení. V porovnání obou variant se tedy vlastní kapitál liší pouze ve výsledku hospodaření, který je vyjádřen výsledkem hospodaření za běžné účetní období, ale též se odráží i ve výsledku hospodaření minulých let. V případě cizích zdrojů se odlišnost shledává pouze u položky krátkodobé závazky. Ty v tomto pojetí opět vycházejí každoročně v menších hodnotách než je tomu v předchozí verzi. Je to znovu způsobeno v rozdílném vývoji plánovaných tržeb.

Tabulka 42: Plánovaná část rozvahy (pasiva) – pesimistická varianta (v tis. Kč)

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

		2018	2019	2020
	PASIVA CELKEM	121 445	136 512	153 554
A.	Vlastní kapitál	96 008	106 984	118 707
A.I.	Základní kapitál	200	200	200
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	-1 523	-1 523	-1 523
A.III.	Fondy ze zisku	20	20	20
A.IV.	VH minulých let (+/-)	84 131	94 311	105 287
A.V.	VH běžného účetního období (+/-)	13 180	13 975	14 723
B. + C.	Cizí zdroje	25 437	29 528	34 846
B.	Rezervy	0	0	0
C.	Závazky	25 437	29 528	34 846
C.I.	Dlouhodobé závazky	11 066	11 066	11 066
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	6 871	6 871	6 871
C.II.	Krátkodobé závazky	14 371	18 462	23 780
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv	0	0	0

Při pohledu na bilanční sumy je zřejmé, že hodnoty v pesimistické verzi jsou oproti optimistickým hodnotám nižší. Pesimistická hodnota v roce 2018 je v porovnání s optimistickou hodnotou odlišná o 2,62 % směrem dolů. V dalším roce je tento rozdíl zvýšen na skoro 9,5 %. Poslední plánovaný rok 2020 už zaznamenává diferenci téměř 11,3 %, absolutním vyjádřením se jedná o necelých 20 000 tis. Kč.

5.5.3 Výkaz cash flow – pesimistická verze

I u této varianty vychází pro všechny plánované roky celkový peněžní tok kladný. Pouze v roce 2018 došlo v porovnání s optimistickým plánem ke zvýšení provozního cash flow, v ostatních letech byl zaznamenán pokles. Dále v případě pesimistické variace je počítáno s nižšími investicemi, proto má investiční cash flow ve všech letech menší zápornou hodnotu než je tomu v případě optimistické verze. V rámci peněžního toku z finanční činnosti je plánováno s vyplácením podílů na zisku ve stejné výši 3 000 tis. Kč, jako tomu bylo v optimistickém pojetí. Proto je tento druh cash flow v obou variantách identický.

Tabulka 43: Plánovaný výkaz cash flow – pesimistická varianta (v tis. Kč)

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

	2018	2019	2020
Stav peněžních prostředků na začátku období	11 887	21 007	31 717
VH za účetní období po dani	13 180	13 975	14 723
Úpravy o nepeněžní operace	8 313	9 190	10 181
Odpisy dlouhodobého majetku	8 313	9 190	10 181
Změna zůstatků rezerv	0	0	0
Úpravy oběžných aktiv	2 089	2 883	4 793
Změna stavu zásob	1 393	-448	67
Změna stavu pohledávek	-621	-760	-592
Změna stavu krátkodobých závazků	1 318	4 091	5 318
Peněžní tok z provozní činnosti celkem	23 583	26 048	29 698
Nabytí dlouhodobého majetku	-11 462	-12 338	-13 329
Peněžní tok z investiční činnosti	-11 462	-12 338	-13 329
Zvýšení a snížení VK z vybraných operací	-3 000	-3 000	-3 000
Výplata dividend a podílů ze zisku	-3 000	-3 000	-3 000
Peněžní tok z finanční činnosti	-3 000	-3 000	-3 000
PENĚŽNÍ TOK CELKEM	9 120	10 710	13 368
Stav peněžních prostředků na konci období	21 007	31 717	45 086

Celkový peněžní tok vyčíslený jako součet cash flow z jednotlivých částí vykazuje též kladné hodnoty ve všech plánovaných letech. Přesto tyto hodnoty jsou vyšší než u optimistické verze. Tato skutečnost je způsobena větším snížením investic do dlouhodobého majetku a na druhou stranu ne tak velkým rozdílem v případě provozního cash flow. Nicméně v roce 2020 dosahuje rozdíl celkových peněžních toků pouhých 25 tis. Kč. Z tohoto důvodu vykazuje rozvahová položka peněžní prostředky větší hodnoty při této variantě.

5.6 Zhodnocení variant finančního plánu

Tato kapitola se zaměřuje na zhodnocení obou variant finančního plánu prostřednictvím finanční analýzy. Na základě těchto výsledků je možné následně posoudit, do jaké míry byly stanovené cíle splněny.

5.6.1 Finanční analýza variant plánu

Obě varianty finančního plánu byly podrobeny finanční analýze. Bylo využito zejména poměrových ukazatelů, kterými jsou ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a

likvidity Dále byla zjištěna výše čistého pracovního kapitálu a následně také poměr zmíněného čistého pracovního kapitálu a celkových aktiv.

Ukazatele rentability

Vývoj různých druhů rentabilit (aktiv, vlastního kapitálu, tržeb, investovaného kapitálu) zachycuje tabulka 44.

Tabulka 44: Ukazatele rentability obou plánovaných variant (v %)

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

Rentabilita	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
ROA	15,15	15,36	15,29	13,52	12,75	11,94
ROE	19,28	19,83	20,15	17,11	16,27	15,44
ROS	11,34	11,60	11,82	10,73	10,66	10,55
ROCE	17,32	18,06	18,58	15,34	14,74	14,12

V případě optimistické verze těchto ukazatelů lze konstatovat, že v porovnání s posledním zkoumaným rokem se jejich hodnoty zvýšily. Nicméně k nejvyšším hodnotám sledovaného období se nepřibližují. Co se týče pesimistické varianty, v roce 2018 hodnoty všech ukazatelů mírně vzrostly a po další roky následoval pokles. Avšak tyto hodnoty se pohybují okolo hodnot z roku 2017.

Ukazatele aktivity

Tabulka 45 zachycuje hodnoty jednotlivých ukazatelů aktivity pro roky 2018 – 2020.

Tabulka 45: Ukazatele aktivity obou plánovaných variant

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

Aktivita	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Obrat aktiv	1,34	1,32	1,29	1,26	1,20	1,13
Obrat zásob	8,69	9,04	9,65	8,69	9,04	9,65
DO zásob	41,43	39,84	37,30	41,43	39,84	37,30
DO pohledávek	53,28	51,63	49,75	53,28	51,63	49,75
DO krát. závazků	33,80	40,72	49,29	33,80	40,72	49,29

Obrat aktiv má v obou variantách v porovnání s rokem 2017 klesající tendenci. Pouze v roce 2018 u optimistické varianty hodnota lehce vzrostla, ale následně pak klesá. Nicméně odborná literatura doporučuje, že by se hodnoty tohoto ukazatele měly pohybovat okolo 1. Tuto skutečnost splňují obě varianty. Obrat zásob naopak oproti roku 2017 v období narůstá. Tento ukazatel je pro obě varianty totožný. Hodnoty se

pohybují od 8,69 do 9,65. Co se týče doby obratu zásob, pohledávek a krátkodobých závazků, všechny tři ukazatele dosahují stejných hodnot v obou variantách. Je to dáno tím, že plánované hodnoty byly prognózované právě na těchto dobách obratu. Doby obratu zásob a pohledávek se postupem času snižují. V roce 2020 je doba inkasa pohledávek okolo 50 dní, jedná se tedy o snížení oproti roku 2017 (55 dní). Naopak hodnota doby splatnosti krátkodobých závazků se v plánovaném období zvyšuje. Nejvyšší doba obratu minulého období činila 92 dní. Pro predikci se očekává splatnost závazků nejdéle kolem 49 dní.

Ukazatele zadluženosti

Tabulka níže zachycuje vývoj celkové zadluženosti, míry zadluženosti a úrokového krytí pro prognózované období 2018 – 2020 jak pro optimistickou, tak i pesimistickou verzi.

Tabulka 46: Ukazatele zadluženosti obou plánovaných variant

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

Zadluženost	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Celková (v %)	21,41	22,56	24,10	20,94	21,63	22,69
Míra zadluženosti (v %)	27,25	29,13	31,76	26,49	27,60	29,35
Úrokové krytí	125,1	148,5	175,2	108,76	115,26	121,38

Celková zadluženost mírně roste v porovnání se sledovaným obdobím 2012 – 2017. V obou variantách zaznamenává podobné hodnoty, nicméně u pesimistické varianty je dosahováno o trošku nižších hodnot. Pro ukazatel míry zadluženosti je vývoj obdobný, také postupem času roste a v případě optimistického pojetí rychleji. V roce 2020 dosahuje hodnoty téměř 32 % při optimistické verzi a skoro 29,4 % při verzi pesimistické. Co se týče úrokového krytí, to oproti roku 2017 v obou variantách narůstá. Ač jsou jeho hodnoty vysoké, v pesimistické variantě tyto plánované hodnoty nepřesahují nejvyšší hodnoty minulého období. Nicméně tento růst v obou variantách je způsoben růstem pouze výsledku hospodaření, zatímco nákladové úroky jsou plánovány v konstantní výši.

Ukazatele likvidity

Následující tabulka zachycuje jednotlivé druhy likvidity v plánovaném období. Je evidentní, že se všechny tyto likvidity nepohybují v optimálním rozmezí, které

doporučuje odborná literatura. Avšak u běžné a pohotové likvidity lze spatřit klesající charakter hodnot a to v obou variantách. Co se týče okamžité likvidity, její hodnota naopak roste. Znamená to sice, že společnost stále neefektivně váže peněžní prostředky, ale na druhou stranu by neměla čelit žádným platebním problémům.

Tabulka 47: Ukazatele likvidity obou plánovaných variant

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

Likvidita	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Běžná	3,77	3,27	2,93	4,26	3,96	3,66
Pohotová	2,54	2,29	2,17	3,04	2,99	2,91
Okamžitá	0,97	1,02	1,16	1,46	1,72	1,90

Čistý pracovní kapitál

Tento rozdílový ukazatel pro obě plánované varianty společně s jeho poměrem ku aktivům zaznamenává tabulka níže.

Tabulka 48: Čistý pracovní kapitál obou plánovaných variant

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

	Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
ČPK (v tis. Kč)	43 310	49 606	59 177	46 902	54 729	63 304
ČPK/A	0,35	0,34	0,34	0,39	0,40	0,41

Čistý pracovní kapitál má během plánovaného období rostoucí charakter. Tato skutečnost je pro podnik pozitivní. Dokonce v pesimistickém pojetí dosahuje vyšších hodnot. Co se týče poměru čistého pracovního kapitálu a aktiv v pesimistické variantě jeho hodnota též roste. Naopak u optimistického modelu v porovnání s rokem 2017 jeho hodnota mírně klesá.

5.6.2 Porovnání se stanovenými cíli

Účelem této kapitoly je výsledné zhodnocení obou variant plánů v závislosti na stanovených cílech a do jaké míry jsou tyto cíle naplněny.

Tržby

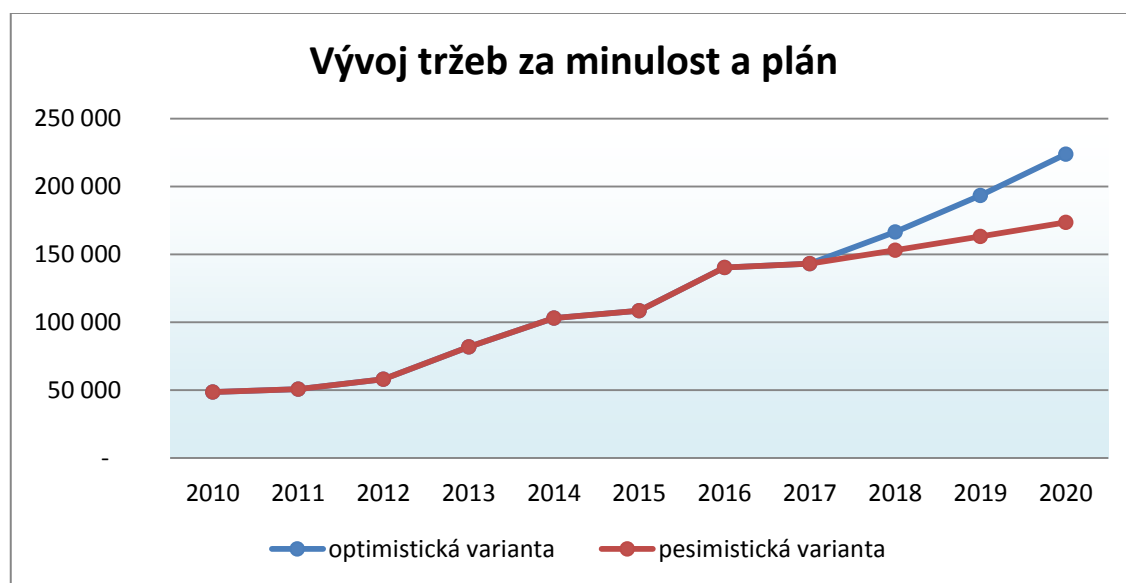
Společnost DVORÁK – svahové sekačky si pro rok 2018 vymezila v této oblasti cíl dosažení tržeb v minimální výši 160 mil. Kč. Dalším cílem je každoroční růst tržeb.

Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, jak za sledované období, tak i za plánované roky, zachycuje tabulka níže. Zobrazuje obě varianty plánu, optimistickou i pesimistickou, které se od sebe liší plánovaným vývojem tržního podílu.

Tabulka 49: Vývoj tržeb za minulost a oba varianty plánu (v tis. Kč)

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Optimistická verze	103 158	108 519	140 378	143 125	166 564	193 321	223 900
Pesimistická verze					153 048	163 220	173 698



Graf 9: Vývoj tržeb za minulost a obě varianty plánu (v tis. Kč)

(zdroj: vlastní zpracování dle účetních dat podniku)

Jak z tabulky, tak z grafu je očividný každoroční růst tržeb od 2017 u obou variant. Co se týče prvního zmíněného cíle, optimistická varianta předpokládá v roce 2018 tržby ve výši 166 564 tis. Kč. V tomto případě by byl splněn i tento cíl. Co se týče pesimistické varianty, odhaduje tržby ve stejném roce v hodnotě 153 048 tis. Kč a následující rok v hodnotě 163 220 tis. Kč. U této varianty by byl cíl splněn až v dalším roce.

Zadluženost

U otázky zadluženosti byl vyřčen cíl zachování nízké zadluženosti, maximálně však do 25%. Zde byl cíl splněn v obou variantách. Předpokládaná zadluženost sice roste, ale nejvyšší hodnoty dosahuje v posledním plánovaném roce ve výši 24,10%. Jedná se o údaj z optimistické verze, pesimistická dosahuje dokonce nižších hodnot.

Aktivita

V rámci ukazatelů aktivity byl cíl stanoven na snížení doby inkasa pohledávek a doby obratu zásob. V případě pohledávek splnili tento cíl obě varianty. Nicméně společnost si je tohoto problému vědoma a proto v této otázce již probíhají jednání s bankou o odkupu některých pohledávek. Tím by si odběratelé zajistili delší splatnost, ale na druhou stranu by to podnik tolik finančně nezatěžovalo. I doba obratu zásob se během plánovaného období u obou variant snižuje, tedy i tento cíl je splněn.

Zvýšení výrobních a skladovacích prostor

Tento cíl je řešen prostřednictvím investic do dlouhodobého majetku (přístavba haly). V případě optimistické varianty jsou pro celé plánované období let 2018 – 2020 predikovány investice do staveb ve výši 16 mil. Kč a do hmotných movitých věcí 9,5 mil. Kč. V pesimistickém pojetí jsou prognózovány investice do staveb pouze v hodnotě 5,8 mil Kč a do hmotných movitých věcí 3,4 mil. Kč. Zde bych tedy cíl považovala jako splněný.

Rentabilita

U této otázky je cílem stále navyšovat rentability a tedy neklesnout pod úroveň předchozího roku. Optimistická varianta zaznamenala růst hodnot těchto ukazatelů téměř ve všech případech. Pouze v roce 2020 rentabilita aktiv mírně klesla. Tím lze brát cíl v této verzi jako splněný. Rentability při pesimistické koncepci mají v plánovaném období klesající charakter. V tomto případě je tedy cíl splněn pouze v roce 2018, kdy hodnoty všech ukazatelů mírně vzrostly.

Z výše uvedeného lze vyvodit, že v rámci optimistické verze jsou splněny všechny cíle stanovené pro toto období. Co se týče pesimistické varianty, ta registruje jisté nedostatky u cílů z oblasti tržeb, ale především cílů ohledně rentability. Avšak na základě těchto nedostatků se nemusejí vyvozovat hned špatné důsledky. Vedení společnosti je prostřednictvím tohoto plánu s eventuálními dopady, jež mohou přijít, obeznámeno. A tím má možnost se na tyto případné dopady připravit nebo učinit proti nim případná opatření.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo sestavení návrhu finančního plánu a za tímto účelem provedení strategické a finanční analýzy vybrané společnosti za posledních 5 let včetně porovnání s konkurencí.

První část byla zaměřena na popsání teoretických východisek finančního plánování. Bylo zde popsáno a vysvětleno samotné finanční plánování, jeho principy a zásady. Dále se práce zabývala finančním plánem a postupem jeho tvorby. V teoretické části jsou také zahrnuty strategická a finanční analýza včetně jejích metod. Na konec této části je popsána teorie týkající se analýzy a prognózy generátorů hodnoty a uvedeny jednotlivé kroky potřebné pro sestavení plánovaných výkazů.

Následující část se zabývala přestavením zvolené společnosti DVOŘÁK – svahové sekačky s.r.o., základními informacemi o tomto podniku, její historií a výrobním zaměřením. Dále zde byla provedena strategická analýza zkoumající okolí podniku prostřednictvím SLEPTE analýzy a Porterova modelu pěti sil. Důležité informace také poskytla finanční analýza tohoto podniku. Tato analýza byla provedena na základě absolutních, poměrových a rozdílových ukazatelů. Poté bylo prozkoumáno finanční zdraví společnosti prostřednictvím souhrnných modelů, Altmanova indexu a Kralickova Quick-testu. Výsledky z předcházejících analýz vedly k sestavení SWOT analýzy, díky které byly identifikovány silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby, jež společnost může využít nebo naopak je jim třeba čelit.

Poslední kapitola se věnovala samotnému návrhu finančního plánu společnosti DVOŘÁK – svahové sekačky s.r.o. pro následující období 2018 – 2020. Nejprve byly stanoveny cíle pro toto období, které vycházely z provedených analýz. Následovala prognóza tržeb odvětví, jež je nedílnou součástí finančního plánu. Tato prognóza byla provedena metodou časových řad. Vývoji tržeb nejvíce odpovídal logaritmický trend. Dále na základě vyčíslení tržního podílu byly dopočítány tržby samotného podniku pro plánované roky 2018 – 2020, a to ve dvou variantách, optimistické a pesimistické. Zbylé generátory hodnoty byly predikovány prostřednictvím metody procentuálního podílu na tržbách, metody doby obratu a koeficientu investiční náročnosti do dlouhodobého majetku. Ostatní položky finančního plánu byly plánovány individuálně. Po sestavení finančních plánů v obou variantách následovalo jejich zhodnocení. To se

skládalo z finanční analýzy a z porovnání s uvedenými cíli. Z výsledků tohoto zhodnocení vyplývá, že obě uvedené varianty stanovené cíle splňují. Avšak v případě pesimistické varianty jsou registrované určité nedostatky v oblasti tržeb a rentability. Na základě těchto skutečností bych vedení společnosti doporučila neopomíjet zmíněné oblasti a věnovat jim svou pozornost. Nicméně daný podnik může na základě těchto plánů zavčas na důsledky, které mohou nastat, reagovat, nebo se proti nim řádně opatřit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Amadeus [online databáze]. Geneve: Bureau Van Dijk, Last data update 14/5/2018 [cit. 2018-04-20] Dostupné po přihlášení z: <https://www.vutbr.cz/uk/eiz/databaze/amadeus>

BusinessInfo.cz. Velká Británie: Vztahy země s EU *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2018. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velka-britanie-vztahy-zeme-s-eu-19072.html>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Měnověpolitické nástroje [online]. 2018. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Obyvatelstvo. *Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Jihlavě*. [online]. 2018. [cit. 2018-03-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xj/obyvatelstvo-xj>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy - mezikrajské srovnání. [online]. 2017. [cit. 2018-03-24]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD06-A&z=T&f=TABULKA&skupId=853&katalog=30852&c=v160~6__RP2017QP4&&str=v160

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Uchazeči o zaměstnání v evidenci úřadu práce a pracovní místa v evidenci úřadu práce k 31.12.2017 [online]. 2018. [cit. 2018-03-24]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAMD001&z=T&f=TABULKA&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_U%7E301_null_&katalog=30853&c=v3~2__RP2017MP12DPPDM

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Obecná míra nezaměstnanosti v regionech soudržnosti a krajích - roční průměr [online]. 2017. [cit. 2018-03-24]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_U~301_null_&katalog=30853&pvo=ZAM06&str=v95&c=v3~8__RP2016

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistický metainformační systém – klasifikace ekonomických činností [online]. 2018. [cit. 2018-04-14]. Dostupné z:

<http://apl.czso.cz/iSMS/klaspol.jsp?kodklas=80004&kodcis=5106&ciselid=295817&cisjaz=203>

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2010. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-68-2.

DVOŘÁK – SVAHOVÉ SEKAČKY, s.r.o. [online]. 2017. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <http://www.svahova-sekacka.cz/>

DVOŘÁK – SVAHOVÉ SEKAČKY. *Účetní závěrka 2012 – 2017*. Pohled: DVOŘÁK – svahové sekačky, s.r.o.

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.

HAVLÍČKOVÁ J. Přijmout euro či nepřijmout? To je otázka! In: *Obchodnímagazín.cz*. [online]. 2018. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <http://obchodnimagazin.cz/prijmout-euro-ci-neprijmout-to-je-otazka/>

HLADÍK, L. *Hlavní konkurenti společnosti*. [ústní sdělení]. DVOŘÁK – svahové sekačky. Pohled 277, Pohled. 13.4.2018.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-194-9.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2005. *Finanční analýza: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-321-3.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4456-8.

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ, 2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.

LANDA, Martin, 2007. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1492-6.

MAREK, Petr a kol., 2009. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-49-1.

MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2432-4.

MAŘÍK, Miloš, 2011. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. 3., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-67-5.

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Makroekonomická predikce – leden 2018. [online]. 2018 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/makroekonomicka-predikce-leden-2018-30908>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Výhody a rizika eura. *Ministerstvo financí ČR - Zavedení eura* [online]. 2013. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.zavedenieura.cz/cs/euro-a-ceska-republika/vyhody-a-rizika-eura>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Regionální statistika ceny práce – Kraj Vysočina. *Integrovaný portál MPSV: Zaměstnanost* [online]. 2018 [cit. 2018-03-24]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/vys>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Co se mění v roce 2018? Novinky Ministerstva práce a sociálních věcí. [online]. 2018. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/29019>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Průmysl 4.0 má v Česku své místo [online]. 2016 [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/prumysl-4-0-ma-v-cesku-sve-misto--176055/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Priority Ministerstva průmyslu a obchodu [online]. 2015 [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/ministerstvo/o-ministerstvu/priority/priority-ministerstva-prumyslu-a-obchodu--155326/#kapitola2>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR [online]. 2017. [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>

MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ, 2006. *Finanční analýza*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI. ISBN 80-735-7219-2.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4780-4.

REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3441-5.

RŮČKOVÁ, Petra, 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1.

ŠTĚDRONĚ, Bohumír, 2012. *Prognostické metody a jejich aplikace*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-174-4.

TRACHTULEC, J. *Vztah podniku k ekologii*. [ústní sdělení]. DVOŘÁK – svahové sekačky. Pohled 277, Pohled. 12.4.2018.

ÚŘAD PRO OCHRANU OSOBNÍCH ÚDAJŮ. GDPR (obecné nařízení). *Úřad pro ochranu osobních údajů*. [online]. 2013. [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <https://www.uoou.cz/gdpr-obecne-narizeni/ds-3938/p1=3938>

VALACH, Josef, 1999. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-21-1.

VARI. *Účetní závěrka 2012 – 2016*. Libice nad Cidlinou: VARI, a.s.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

VLÁDA ČR. Kabinet Andreje Babiše schválil navýšení důchodů v průměru o 918 korun měsíčně [online]. 27.2.2018. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/scripts/detail.php?id=163624&tmplid=50>

VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3647-1.

WISCONSIN ENGINEERING CZ. *Účetní závěrka 2012 – 2016*. Praha: Wisconsin engineering CZ, s.r.o.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Intervaly hodnocení Kralickova Quick-testu.....	41
Tabulka 2: Demografický vývoj a věková struktura obyvatelstva kraje Vysočina v letech 2011 – 2016	55
Tabulka 3: Vývoj hrubé měsíční mzdy a počtu zaměstnanců v kraji Vysočina v letech 2011 – 2017	55
Tabulka 4: Vývoj makroekonomických ukazatelů	58
Tabulka 5: Míra nezaměstnanosti v kraji Vysočina v letech 2010 – 2016 (v %).....	61
Tabulka 6: Vývoj základních úrokových sazeb v ČR v letech 2008 – 2018	62
Tabulka 7: Hlavní dodavatelé pro DVOŘÁK – svahové sekačky.....	71
Tabulka 8: Horizontální analýza aktiv v relativním vyjádření v letech 2012 – 2017.....	75
Tabulka 9: Vertikální analýza aktiv v letech 2012 – 2017	75
Tabulka 10: Horizontální analýza pasiv v relativním vyjádření v letech 2012 – 2017 ..	78
Tabulka 11: Vertikální analýza pasiv v letech 2012 – 2017	79
Tabulka 12: Horizontální analýza VZZ v relativním vyjádření v letech 2012 – 2017 ...	82
Tabulka 13: Vertikální analýza VZZ v letech 2012 – 2017	82
Tabulka 14: Ukazatele rentability (v %).....	85
Tabulka 15: Ukazatele aktivity – obraty	86
Tabulka 16: Ukazatele aktivity – doby obratu.....	87
Tabulka 17: Ukazatele zadluženosti	88
Tabulka 18: Ukazatele likvidity.....	90
Tabulka 19: Čistý pracovní kapitál.....	92
Tabulka 20: Altmanův model v období let 2012 – 2017	93
Tabulka 21: Kralickův Quick-test v letech 2012 – 2017	93
Tabulka 22: Vývoj tržeb v odvětví CZ-NACE 28.3 (v tis. Kč).....	97
Tabulka 23: Pearsonův koeficient pro vybrané ukazatele	98
Tabulka 24: Optimistická verze tržeb společnosti DVOŘÁK – svahové sekačky (v tis. Kč)	99
Tabulka 25: Pesimistická verze tržeb společnosti DVOŘÁK – svahové sekačky (v tis. Kč)	100
Tabulka 26: Plánované tržby podle variant (v tis. Kč)	101

Tabulka 27: Podíl na tržbách vybraných položek.....	101
Tabulka 28: Prognózované vybrané položky určující ziskovou marži – obě varianty (v tis. Kč).....	102
Tabulka 29: Dobrá obratu položek pracovního kapitálu	102
Tabulka 30: Prognózovaný pracovní kapitál – obě varianty (v tis. Kč)	103
Tabulka 31: Investiční náročnost DM na růstu tržeb za období 2012 – 2017 (v tis. Kč)	103
Tabulka 32: Přírůstek tržeb za období 2018 – 2020 – obě varianty	104
Tabulka 33: Odhad investic pro růst tržeb u jednotlivých variant (v tis. Kč).....	104
Tabulka 34: Plán investic a odpisů do DM celkem – optimistická varianta (v tis. Kč)	105
Tabulka 35: Plán investic a odpisů do DM celkem – pesimistická varianta (v tis. Kč)	105
Tabulka 36: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta (v tis. Kč).....	106
Tabulka 37: Plánovaná část rozvahy (aktiva) – optimistická varianta (v tis. Kč)	109
Tabulka 38: Plánovaná část rozvahy (pasiva) – optimistická varianta (v tis. Kč).....	111
Tabulka 39: Plánovaný výkaz cash flow – optimistická varianta (v tis. Kč).....	113
Tabulka 40: Plánovaný výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta (v tis. Kč)	115
Tabulka 41: Plánovaná část rozvahy (aktiva) – pesimistická varianta (v tis. Kč)	116
Tabulka 42: Plánovaná část rozvahy (pasiva) – pesimistická varianta (v tis. Kč).....	117
Tabulka 43: Plánovaný výkaz cash flow – pesimistická varianta (v tis. Kč)	118
Tabulka 44: Ukazatele rentability obou plánovaných variant (v %)	119
Tabulka 45: Ukazatele aktivity obou plánovaných variant	119
Tabulka 46: Ukazatele zadluženosti obou plánovaných variant.....	120
Tabulka 47: Ukazatele likvidity obou plánovaných variant	121
Tabulka 48: Čistý pracovní kapitál obou plánovaných variant	121
Tabulka 49: Vývoj tržeb za minulost a oba varianty plánu (v tis. Kč)	122

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Podíl jednotlivých částí produkce na tržbách společnosti.....	52
Graf 2: Srovnání průměrné měsíční mzdy mezi kraji ČR za 3. čtvrtletí 2017	56
Graf 3: Vývoj průměrné míry inflace a deflátoru HDP	60
Graf 4: Míra nezaměstnanosti za rok 2016 v krajích ČR	61
Graf 5: Vývoj měnového kurzu CZK/EUR	63
Graf 6: Vývoj měnového kurzu CZK/USD	64
Graf 7: Vývoj počtu jednotek v CZ-NACE 28.3	69
Graf 8: Logaritmický trend	98
Graf 9: Vývoj tržeb za minulost a obě varianty plánu (v tis. Kč).....	122

SEZNAM OBRÁZKŮ

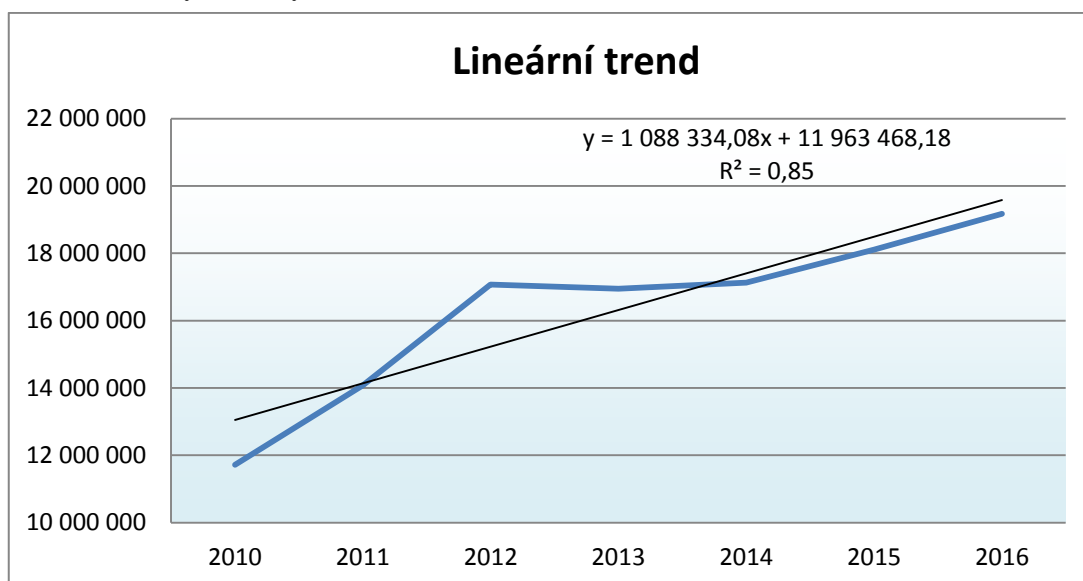
Obrázek 1: Matice SWOT	26
Obrázek 2: Provázanost účetních výkazů	29
Obrázek 3: Logo společnosti	49
Obrázek 4: Svahová sekačka SPIDER ILD02	53

SEZNAM PŘÍLOH

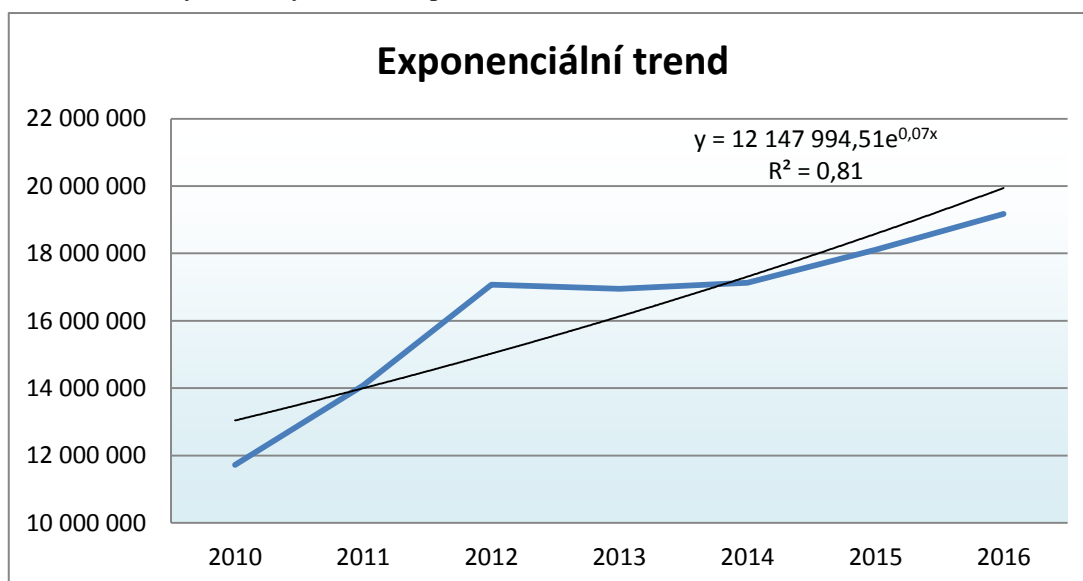
Příloha 1: Analýza časových řad – lineární trend
Příloha 2: Analýza časových řad – exponenciální trend
Příloha 3: Analýza časových řad – kvadratický trend
Příloha 4: Plán dlouhodobého nehmotného majetku – obě varianty (v tis. Kč)
Příloha 5: Plán staveb – obě varianty (v tis. Kč)
Příloha 6: Plán hmotných movitých věcí – obě varianty (v tis. Kč)
Příloha 7: Plán pozemků – obě varianty (v tis. Kč)

PŘÍLOHY

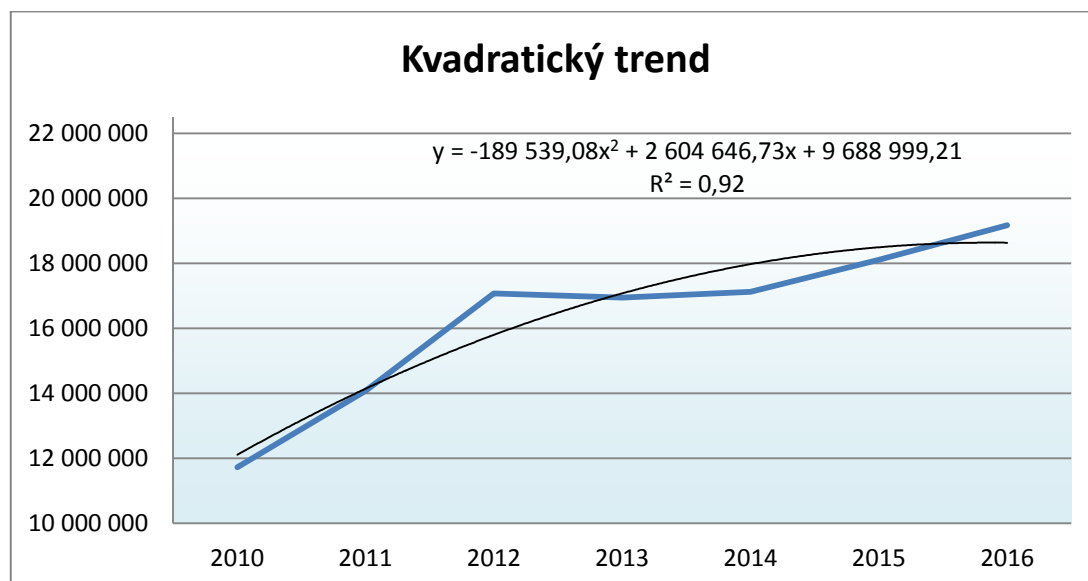
Příloha 1: Analýza časových řad – lineární trend



Příloha 2: Analýza časových řad – exponenciální trend



Příloha 3: Analýza časových řad – kvadratický trend



Příloha 4: Plán dlouhodobého nehmotného majetku – obě varianty (v tis. Kč)

			Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
<i>Nehmotný majetek</i>		2017	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Původní	Odpisy	62	62	62	62	62	62	62
	Zůstatková hodnota	1 198	1 136	1 074	1 012	1 136	1 074	1 012
Nový	Investice netto		192	192	192	69	69	69
	Investice brutto		254	317	397	131	164	205
	Pořizovací hodnota k 31.12.		254	571	968	131	295	500
	Odpisy		0	63	143	0	33	74
Celkem	Odpisy	62	62	126	205	62	95	136
	Zůst. hodnota	1 198	1 390	1 582	1 773	1 267	1 336	1 405

Příloha 5: Plán staveb – obě varianty (v tis. Kč)

			Optimistická varianta			Pesimistická varianta		
<i>Stavby</i>		2017	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Původní	Odpisy	5 900	5 900	5 900	5 900	5 900	5 900	5 900
	Zůstatková hodnota	23 861	17 961	12 060	6 160	17 961	12 060	6 160
Nový	Investice netto		5 364	5 364	5 364	1 932	1 932	1 932
	Investice brutto		11 265	11 640	12 028	7 832	8 093	8 363
	Pořizovací hodnota k 31.12.		11 265	22 905	34 933	7 832	15 926	24 289
	Odpisy		0	375	763	0	261	531
Celkem	Odpisy	5 900	5 900	6 276	6 664	5 900	6 161	6 431
	Zůst. hodnota	23 861	29 225	34 590	39 954	25 793	27 725	29 657

